



ISG Escola de Gestão

Aplicação de Metodologia de Custos na Preparação de Orçamentos Públicos

Rose Mary Rodrigues

**Dissertação apresentada para obtenção do Grau de
Mestre em Gestão**

Orientadora: Professora Doutora Helena Santos Curto

Lisboa

2015

Resumo

Esta dissertação aborda a utilização de recursos públicos alocados em instituições e estruturas administrativas, de forma correta, sem desperdícios, com gestão voltada a resultados. Com objetivo principal de conhecer os custos dos produtos com atendimento direto à sociedade recorre-se ao estudo de caso de uma organização portuguesa dependente do orçamento público, tomando por base o período 2011-2013 e a paralela comparação com uma instituição brasileira, ambos órgãos produtores de informações estatísticas oficiais.

Igualmente verificamos que este investimento depende diretamente do grupo de gestores das áreas responsáveis pela produção do órgão e sua implantação afeta não somente a gestão administrativa como também a dimensão cultural desses órgãos, resultando na melhoria do planejamento orçamentário e no desempenho institucional global.

Destacamos também a importância deste trabalho, sob viés da ciência econômica, no caso da escassez de orçamentos que, com o resultado do custo despendido para a produção de determinado produto, no caso específico de pesquisas estatísticas, é possível subsidiar decisões na aplicação dos orçamentos existentes, relacionando-os aos resultados.

Concluimos que investir numa metodologia de custo atende a demanda atual no acompanhamento e tratamento do gasto público e identificação do custo do serviço ou produto entregue ao cidadão, conseqüentemente, no amadurecimento da gestão pública.

Palavras-chave: custos; orçamento público; planejamento orçamentário; ciência econômica; identificação do gasto público.

Abstract

This work addresses issues concerning the use without waste of public resources allocated to institutions and administrative structures, in a management-by-results oriented approach, with main objective to know the costs of activities directly serving the society, through study based on period 2011-2013, of Portuguese organization dependent on public budget and the parallel comparison with a Brazilian institution, both agencies producing statistical information.

We equally attested that these costs depend directly upon a group of managers from all areas responding for the institutions; and its implementation affects the administration and cultural dimension of these agencies, resulting in improvement on the budgeting and the overall institutional performance.

We also highlight the importance of this work, under the bias of the economic science, in case of shortage of budgets; which, as a result of the cost expended for the production of a product, in the specific case of statistical surveys, can support decisions on the application of existing budgets, relating them to the results.

We concluded that investing in a cost methodology meets this current demand in managing and treatment of public costs and the identification of the costs of services or products delivered to citizens; and, as a consequence, in the maturity of the public management.

Key-words: costs; public budget; budgeting; economic science; public expenditure identification

Agradecimentos

Agradeço a todas as chefias do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE, órgão público no qual trabalho, que ao longo na minha carreira autorizaram o investimento na minha capacitação, estimulando e reconhecendo o meu esforço no mister de melhor servir.

Agradeço, com muito carinho, ao servidor Paulo Henriques do serviço público de Portugal, pois sem a sua colaboração não seria possível desenvolver este trabalho.

Especial agradecimento a Professora Doutora Helena dos Santos Curto, que superando toda a distância continental, soube com maestria orientar este trabalho.

A toda a equipe técnica da Coordenação de Orçamento e Finanças do IBGE agradeço a colaboração pelas discussões sobre o tema agregando conhecimento neste trabalho.

Finalizando agradeço, acima de tudo, a onisciência a onipotência e a onipresença de Deus trazendo harmonia e paz na minha vida.

Dedicatória

Dedico esta dissertação aos amores da minha vida, minhas filhas Juliana e Fernanda e minha neta Anita, pela paciência, compreensão e companherismos. Sou muito feliz e agradecida em tê-las em minha vida.

Epígrafe

Funcionário Público: “Público”, vem do latim *publicus* , que significa “relativo ao povo”; “Funcionário” vem do latim *functio* , que origina “função” e “funcionar”. Se lembrar disso todos os dias, deveria ser sua maior obrigação.

Lista de siglas e abreviaturas

BPMN - *Business Process Modeling Notation*

GSBPM - *Generic Statistical Business Process Model*

CEPAL – Comissão Econômica para a América Latina e Caribe

CGA - Classificação Geral das Atividades

DM – Departamento de Metodologia

DRI – Departamento de Recolha de Informação

EUROSTAT - Gabinete de Estatísticas da União Européia

GAMSO - *Generic Activity Model for Statistical Organizations*

IPSA – *Normas Internacionais de Contabilidade para o Setor Público*

ISO - *International Organization for Standardization*

NQAF - *Generic National Quality Assurance Framework*

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ONG - Organizações Não Governamentais

POCP - Plano Oficial da Contabilidade Pública

PPMI - Pedidos de Projetos Metodológicos e Informáticos

TI - Tecnologia de Informação

UO - Unidade Organizacional

Sumário

| | |
|--|------|
| Resumo | II |
| Abstract..... | III |
| Agradecimentos | IV |
| Dedicatória | V |
| Epígrafe | VI |
| Lista de siglas e abreviaturas | VII |
| Sumário..... | VIII |
| 1 Introdução | 1 |
| 1.1 Contextualização..... | 1 |
| 1.2 Problema | 10 |
| 2 Revisão de literatura e modelo teórico..... | 13 |
| 2.1 Métodos de custeio | 18 |
| 2.2 Conceitos de base ao modelo de análise teórica | 22 |
| 2.3 Modelo de análise teórica | 24 |
| 3 Metodologia | 28 |
| 3.1 Fase preliminar..... | 28 |
| 3.2 As ferramentas utilizadas..... | 33 |
| 4 A identificação do gasto..... | 38 |
| 4.1 Identificação da nota fiscal | 38 |
| 4.2 Cálculos dos overheads..... | 39 |
| 5 Análise de dados | 41 |
| 5.1 Análise dos Modelos..... | 42 |
| 6 Conclusões, limitações e contributos para futuras investigações..... | 50 |
| Bibliografia..... | 56 |
| Webgrafia | 56 |
| Anexo 2: Relação de rubricas do órgão estudado para os anos 2012/2013..... | 81 |
| Anexo 3: Relação dos Centros de Custo | 85 |

Índice de imagens

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Fundamental teórico | 16 |
| Figura 2 - Modelo do Processo Produtivo | 19 |
| Figura 3 - Modelo de Análise | 27 |
| Figura 4 - Produção dos Custos | 32 |
| Figura 5 - Sistema de apoio ao planejamento orçamentário anual | 37 |
| Figura 6 - Carimbo | 39 |

Índice de gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 - Comparativo de custo da família Indicadores de Preços – Ano 2011 | 44 |
| Gráfico 2 - Comparativo de custo da família Indicadores de Preços – Ano 2012 | 45 |
| Gráfico 3 - Comparativo de custo da família Indicadores de Preços – Ano 2013 | 45 |
| Gráfico 4 - Índice de preços – Despesas reais – 2011 | 46 |
| Gráfico 5 - Índice de preços – Despesas reais – 2012 | 47 |
| Gráfico 6 - Índice de preços – Despesas reais – 2013 | 47 |
| Gráfico 7- Comparativo anual dos principais gastos da pesquisa Índice de Preços..... | 49 |

Índice de tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Orçamento Realizado por Atividades – Ano 2013 | 43 |
|--|----|

1 Introdução

1.1 Contextualização

Nas últimas décadas, muito se tem discutido no Setor Público sobre qual seria a melhor forma ou a melhor forma possível de avaliar os serviços prestados aos cidadãos.

A atenção voltou-se para a necessidade de avaliar se estes serviços prestados ou se os produtos entregues aos cidadãos atendem aos padrões de qualidade esperados e às expectativas da sociedade.

Porém, não podemos esquecer a enorme dependência, que grande parte das organizações públicas apresenta, dos orçamentos públicos.

Tal fato cria uma subordinação natural, que geralmente reflete contingências políticas, influenciando, diretamente, na gestão da produção interna das organizações.

Cresce o interesse geral por avaliar o desempenho da Administração Pública na procura por maior qualidade nos serviços públicos, contexto em que se insere a necessidade de gerenciamento e de controle quanto aos insumos e avaliação do processo de trabalho necessário para este atendimento.

Algumas questões surgem:

- Os recursos públicos alocados nas instituições e em suas estruturas administrativas são utilizados de forma correta, sem desperdício e numa gestão voltada aos resultados?
- Como podemos elevar o nível de qualidade das instituições sem conhecer, de fato, os custos das suas atividades, no atendimento direto à sociedade?
- As Estruturas Administrativas e os Organogramas são suficientes para entendermos e acompanharmos os processos produtivos das instituições públicas?

Atendendo ao rigor da legislação orçamentária que norteia os planejamentos das instituições públicas, os ciclos anuais apresentam, como referência, as ações planejadas correspondentes a cada ciclo.

Geralmente, dependendo da maturidade de gestão de cada órgão, os planejamentos institucionais apresentam aderência direta aos seus planos estratégicos e os planejamentos orçamentários têm como base a utilização dos recursos dos anos anteriores como principal item de embasamento para os próximos anos.

O salto de qualidade, neste momento, está presente na melhoria do planejamento orçamentário de cada órgão, na medida em que o seu aprimoramento passa a ser embasado nos reais gastos da sua produção, o que significa ser necessário investir em modelos que identifiquem o custo despendido na produção de determinado produto ou serviço entregue diretamente à sociedade.

Aliada a esta visão orçamentária, também precisamos apontar que estamos num momento em que alguns países tomam consciência dos objetivos do levantamento dos custos dos seus serviços públicos. Em especial a França, em documento específico sobre o cálculo do custo de um benefício, em que a simples identificação dos custos de alguns serviços colabora e incentiva a melhoria dos gastos públicos, como podemos ler em seu item 1¹:

“O conhecimento de custos e sua comparação no tempo e espaço revela discrepâncias cuja análise e interpretação pode ser a fonte de ações de melhoria: - a análise das tendências de custos no tempo pode identificar os desenvolvimentos atípicos; - Comparação com outras estruturas internas ou externas que executam o mesmo benefício ou benefícios de incentivos comparável para examinar as escolhas organizacionais que permitem um custo controlado do serviço.”

Outro fator que precisamos enfatizar neste processo de levantamento dos custos no setor público, é o avanço necessário para a adequação da execução das despesas públicas ao regime da competência (IPSA/AISP)², como podemos ler em sua Introdução às Normas Internacionais de Contabilidade para o Setor Público:

“As IPSASs que adotam regime de competência são baseadas nas Normas Internacionais de Contabilidade, emitidas pelo International Accounting Standards Board, quando as exigências dessas Normas se aplicam ao setor público.”

¹ Guide Méthodologique de Calcul du Coût d'une Prestation

² CFC – Conselho Federal de Contabilidade / International Federation of Accountants - IPSAs - NORMAS INTERNACIONAIS DE CONTABILIDADE PARA O SETOR PÚBLICO

O cenário atual indica, conforme também podemos observar na França, no artigo abaixo: *A quoi sert l'analyse des coûts?*³, que para alcançarmos uma contabilidade de custo verdadeira é absolutamente necessária a adequação deste regime de competência, que permitirá incrementar uma análise de custo, visando uma otimização na melhor alocação dos recursos públicos:

“Nossos governos tem um duplo desafio para implementar análise de custos. A primeira dificuldade é que até agora não sabemos, na melhor das hipóteses, medir e analisar as despesas orçamentárias. É por isso que ainda é impreciso falar de análise de custos. Isso só pode ser feito quando temos, finalmente, pelo regime de competência, que pode ser a partir dos elementos de uma contabilidade de custos. Enquanto isso, as decisões tomadas com base em uma análise unicamente das despesas orçamentárias só pode ser decisões de curto prazo.”

Consolidando a necessidade de implantação do regime de competência, podemos observar no relatório de uma agência financeira governamental do Reino Unido, que atualmente, a União Européia apresenta uma combinação do uso de contabilidade de caixa e de competência, em suas entidades governamentais, conforme relata Ross Campbell (diretor financeiro da *HM TREASURY/PWC*⁴ :

“Globalmente, as entidades governamentais usam uma mistura de contabilidade de competência e de caixa para relatórios financeiros e controle de custos – União Européia- de 28 Estados- Membros: 17 utilizam alguma forma de contabilidade de competência ou de competência modificada – com base nos IRFS (por exemplo: Reino Unido, França) ou nas IPSAS (por exemplo, a Áustria a nível federal); 4 usam a contabilidade de caixa; e 5 usam um híbrido fluxo de caixa e de competência.

Dos 112 países onde pudemos identificar uma posição oficial sobre a contabilidade do setor público: 42 declararam intenção ou dispõem de planos para adotar as IPSAS baseados em contabilidade de competência. Em geral, enquanto muitos países ainda contabilizam os custos governamentais em fluxo de caixa, há um movimento para um uso mais amplo da contabilidade de competência.

Os países que adotaram a contabilidade de competência para fins de controle da despesa pública, geralmente o fizeram para assegurar:

³ IGPDE - Recherche - Perspective Gestions Publiques - Études - n° 14 – René-Marc Viala Sous-directeur des affaires financières et du contrôle de gestion DPMA – MINEFI

⁴ *Global Conference on Accounting and Reporting by Governments / Government Financial Report - Controlling public spending: An international perspective / Government accounting as an enabler for better public finance management: the UK case*

- *Maior transparência nas responsabilidades futuras, conduzindo a um orçamento melhor planejado, tendo em conta as autorizações ocorridas, mas permanecendo a liquidar, no final do exercício; (...).*
- *“Maior transparência e maior responsabilização pública”.*

Especificamente em Portugal, foi a partir dos diplomas legais publicados sobre a normalização da Contabilidade Pública, tratados com muita deferência e cuidado pelo Plano Oficial da Contabilidade Pública (POCP), que se investiu diretamente numa reforma da administração financeira, provocando uma grande discussão no corpo gerencial do setor público, dando origem a inúmeros estudos focados na implantação destas legislações.

Para referendar esta visão, fazendo uso da legislação específica deste tema, no Decreto-Lei n.º 232/1997, de 3 de setembro, que aprova o Plano Oficial de Contabilidade Pública, que transcrevemos, abaixo, um trecho do item 1 - Introdução:

“O objetivo do Plano Oficial de Contabilidade Pública e das normas de aplicação agora apresentadas é a criação de condições para a integração dos diferentes aspectos – contabilidade orçamental, patrimonial e analítica – numa contabilidade pública moderna que constitua um instrumento de apoio aos gestores (...).”

Continuando a análise deste mesmo decreto, desta vez focando no tema desta dissertação, apresento um trecho do Item 2 - Demonstração de resultados: *“(....) sendo igualmente desejável nas entidades de carácter publico o desenvolvimento de subsistemas contabilísticos de contabilidade analítica (...).”*

Também vale considerar que, num primeiro momento, o investimento na contabilidade analítica pode demonstrar um melhor atendimento aos órgãos de controle, em busca da legalidade e da transparência dos atos dos gestores públicos.

Porém, muito além disto, expande-se uma nova visão para este tema, com a análise da despesa pública no viés da melhor aplicação dos recursos públicos e, principalmente, a partir da identificação destes gastos, confrontá-los com os resultados alcançados.

A partir desta visão, passamos a tratar a contabilidade nos seus aspectos orçamental, patrimonial e analítico.

Podemos compreender que nasce o interesse de que a gestão pública alcance, com ferramentas de tecnologia de informação (TI) próprias, análises regulares da eficiência e eficácia do seu gasto, alcançando um patamar de custo de suas atividades fins, avaliando a correspondência entre os gastos utilizados na produção com os produtos ou serviços entregues à sociedade.

Tais legislações, que contribuem diretamente para o aprimoramento dos controles, também estão diretamente relacionadas com a mudança conceitual e estrutural nos orçamentos públicos de países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), no momento em que há mudança do foco de uma gestão orçamental inteiramente comprometida com a verificação da conformidade legal, para uma gestão focada nos resultados, avaliando estes, na busca, em última instância, da melhor forma possível de avaliar os serviços prestados aos cidadãos.

O Relatório da OCDE de 2008: “Avaliação do Processo Orçamental em Portugal”, nos itens conclusão e recomendações, de seu capítulo 2, apresenta:

“O sistema orçamental português está a passar por uma reforma significativa. Está a evoluir de uma concepção predominantemente centrada na conformidade legal e no controle detalhado da despesa, para um processo orçamental mais moderno, que visa melhorar a disciplina orçamental, através da melhoria da elaboração do Orçamento do Estado e da introdução de uma perspectiva de médio prazo, na definição dos objectivos orçamentais.”

O desafio, que se apresenta na aplicação desta nova visão de gestão pública, é a necessidade de se investir em organizações capazes de mensurar seus objetivos, metas e resultados alcançados, comparando o seu planejamento inicial com os resultados esperados para os períodos e procurando atrelar estes resultados aos custos despendidos.

A importância do investimento na formulação dos custos para o setor público como instrumento de gestão financeira mais eficiente, mais eficaz e mais econômica na moderna gestão das organizações públicas já está sendo provada por alguns autores brasileiros, tais como Machado e Holanda (2010, 7), que referem o seguinte:

“A introdução de uma nova abordagem de gestão pública que prioriza a mensuração de custos no governo federal integra uma das etapas essenciais para a transformação de paradigmas atualmente existentes sobre o papel e importância do setor

público como agente propulsor de geração de eficiência no uso de recursos públicos e também escassos.”

Neste contexto, para dar conta desta nova abordagem, precisamos inicialmente de investir na organização interna dos órgãos, focando num estudo voltado para a identificação dos processos de trabalhos internos necessários para a produção do seu produto ou serviço final.

Para definir o termo processo, segundo a definição do BPMN⁵, temos: *“Um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transformam entradas em saídas”*.

Sob o viés de uma organização podemos entender que se trata de um encadeamento de atividades executadas, que transforma demandas originais em resultados, sob a forma de produtos ou serviços.

Os processos devem espelhar as competências específicas existentes na organização, além de estarem diretamente ligados às estratégias. Ao serem desvendados, passarão a ser geridos agregando eficiência à gestão do órgão.

Com relação à implementação da gestão de processos numa organização vale observar Barbará (2006, 141), atentando para os seguintes aspectos:

- “a) A primeira das questões, embora não exclusivamente do modelo de gestão de processos, é saber ‘para que a organização existe’, qual sua missão ou negócio;*
- b) Quais são os processos críticos do negócio? Isto é, aqueles que mais impactam os negócios e afetam aos clientes;*
- c) Quais os recursos necessários para gerar os produtos que os clientes desejam adquirir;*
- d) O que de essencial a organização oferece para os clientes; e*
- e) Como gerenciar o fluxo de informação, trabalho ou atividades e produtos, visando a satisfazer os clientes.”*

Precisamos chamar atenção de que a mudança em direção a uma visão de atendimento ao cliente, numa organização pública, fere a sua gestão tradicional, baseada numa estrutura funcional com organogramas, obrigando, conseqüentemente, a adoção de uma

⁵ BPMN (Business Process Modeling Notation) – Anotações da Modelagem do Processo de Negócios.

estrutura que atenda à gestão por processos, investindo no redesenho dos seus processos produtivos.

Nesta dissertação, estudaremos uma organização portuguesa produtora de informações estatísticas que, com o objetivo de atender ao padrão de qualidade na produção de estatísticas, baseado em diversos referenciais, inclusive na Norma ISO 9001:2008⁶, investiu no mapeamento do seu processo produtivo, com o objetivo de alcançar o custo de suas atividades finalísticas, isto é, nesta dissertação, estudaremos uma organização portuguesa produtora de informações estatísticas que, com o objetivo de atender ao padrão de qualidade na produção de estatísticas, baseado em diversos referenciais, inclusive na Norma ISO 9001:2008⁷, que investiu no mapeamento do seu processo produtivo, com o objetivo de alcançar o custo de suas atividades finalísticas, isto é, identificando os custos de cada pesquisa estatística.

Como estamos a tratar de uma instituição produtora de estatísticas de Portugal, precisamos esclarecer que o tema estatística, na Europa, é organizado e acompanhado pelo Gabinete de Estatísticas da União Europeia-EUROSTAT. Face a atender o quesito de comparabilidade das informações produzidas por todos os países da Europa, este organismo tem como orientação geral, o documento Código de Boas Práticas para a Produção de Estatísticas⁸. A adesão ao EUROSTAT pressupõe um investimento nos planejamentos estratégicos de cada órgão; pois a produção de estatística tem como uma das principais características, a temporalidade da informação e a manutenção da sua produção ao longo do tempo; o que necessita de um planejamento de longo prazo.

Routineiramente, a EUROSTAT realiza inspeções diretas nos organismos produtores de todos os países, com vistas a avaliar se as orientações estabelecidas nesse Código estão sendo atendidas. São gerados relatórios de acompanhamento e encaminhados aos dirigentes dos países, pois em algumas circunstâncias as decisões políticas dos países

⁶ Norma ISO 9001:2008 (International Organization for Standardization ou Organização Internacional para Padronização) - Define os requisitos mínimos que uma empresa deve atender para poder ter um certificado e divulgar ao mundo que possui um sistema de gestão da qualidade compatível com os mais altos padrões internacionais de qualidade e gestão.

⁷ Norma ISO 9001:2008 (International Organization for Standardization ou Organização Internacional para Padronização) - Define os requisitos mínimos que uma empresa deve atender para poder ter um certificado e divulgar ao mundo que possui um sistema de gestão da qualidade compatível com os mais altos padrões internacionais de qualidade e gestão.

⁸ Instrumento orientador e regulador, constituído por um conjunto de diretrizes, estruturado por princípios e indicadores de boas práticas.

afetam diretamente as produções de estatísticas; principalmente no que diz respeito ao orçamento envolvido para custear as pesquisas estatísticas.

Nosso foco principal na citação deste documento para esta dissertação está presente, especificamente, em dois quesitos:

- na manutenção das pesquisas ao longo dos anos, as quais chamamos de “séries históricas das pesquisas”; e
- no investimento no desenho da sua produção e no alcance dos custos.

Outro referencial importante na busca de uma cultura de custo é o documento *Guidelines for the Template for a Generic National Quality Assurance Framework*, onde o item NQAF 11 - Garantir a relação custo-benefício, do artigo 3c. Gerenciando processos estatísticos, é apresentado a seguir:

Descrição:

As agências estatísticas devem assegurar que os recursos sejam efetivamente utilizados. Elas devem ser capazes de explicar em que medida os objetivos estabelecidos foram alcançados com custos razoáveis e de acordo com os principais fins para os quais serão utilizadas as estatísticas.

Elementos a serem assegurados:

- Ao nível da agência -
 - *Existem diretrizes para garantir a relação custo-benefício?*
 - *A agência estatística promove e implementa soluções padronizadas que aumentam a eficácia e eficiência?*
 - *Em que medida o uso de recursos da agência estatística é monitorado por órgãos externos?*
 - *Quando é apropriado e possível o órgão utiliza inquéritos por amostragem ao invés dos censos?*
 - *Com vistas a avaliar a sua eficácia, os custos de produção das estatísticas estão bem documentados em cada fase da produção?*
 - *Os custos de produção das estatísticas são regularmente revistos para avaliar a otimização em todo o órgão?*
 - *São feitos esforços pró-ativos para melhorar o potencial estatístico dos dados administrativos?*

- *Quando é apropriado e possível os dados administrativos são utilizados em vez dos inquéritos por amostragem?*

- *As análises custo-benefício são realizadas para determinar os trade-offs apropriados em termos de qualidade dos dados?*

- *O fardo do respondente é gerenciado?*

- *Os relatórios sobre custo-benefício são disponibilizados ao público externo?*

- *Na fase de concepção do programa -*

- *Existe uma justificação clara e documentada para cada programa específico?*

- *Antes de considerar uma nova coleta de dados, existem mecanismos para rever os dados atuais, avaliando se podem ser utilizadas com um impacto mínimo sobre a sua finalidade e qualidade?*

- *Existe um processo contínuo de revisão que considera se um determinado programa ainda está operando de forma mais rentável e se satisfaz os requisitos estabelecidos?*

- *Na fase de execução do programa -*

- *O potencial de produtividade das tecnologias de informação e comunicação está sendo otimizado para as fases de recolha, tratamento e divulgação?*

- *Estão todos os esforços envidados para minimizar a carga de informação coerente com as principais estatísticas usadas?*

- *As operações rotineiras (por exemplo, captura de dados, codificação, validação) são automatizadas sempre que possível?*

- *Na fase de avaliação pós-coleta -*

- *É avaliada a relação custo-benefício de cada pesquisa estatística?*

- *Existem mecanismos para avaliar se os produtos produzidos respondem às necessidades dos principais usuários?*

Para o Brasil, nosso órgão de pesquisas também aderiu ao código de Boas Práticas, que foi adaptado a partir das diretrizes da *Statistical Commission Background* (NQAFs)⁹; porém, por estarmos localizados na América do Sul, nosso organismo responsável é a comissão Econômica para a América Latina - CEPAL¹⁰, que elabora e divulga seu Códigos de Boas Práticas, similar ao da Europa.

⁹ *National Quality Assurance Framework* (NQAF)

¹⁰ CEPAL – Comissão Econômica para a América Latina e Caribe

A metodologia que será apresentada em seguida, parte da identificação da cadeia de valor de uma organização portuguesa produtora de informações estatísticas, identificando as fases, processos e subprocessos necessários na produção de estatísticas.

Voltando ao tema melhoria na gestão orçamental, a identificação do custo de cada pesquisa em determinado ano torna-se uma referência valiosa e parâmetro para os planeamentos orçamentários futuros que, conseqüentemente, contribui para a melhoria dos orçamentos, para apoio à tomada de decisões por parte dos gestores do órgão.

Precisamos também considerar o fato de que para um órgão de estatísticas, é fundamental a manutenção da sua produção de pesquisas ao longo dos anos. Tais rotinas chamamos de “séries históricas”, e para atender a esta especificidade o órgão investe no seu planeamento estratégico de longo prazo; e a produção dos custos de cada pesquisa auxilia e dá maior precisão a este planeamento.

1.2 Problema

Nesta dissertação iremos elucidar algumas questões que foram tratadas no âmbito de um órgão público português, diante deste cenário de incertezas orçamentárias, para atender ao seu programa de trabalho anual, e a necessidade de dar subsídios aos gestores públicos responsáveis por este programa, para decidirem pelo melhor desempenho com os recursos obtidos.

Entre essas questões, podemos elencar as seguintes:

- Qual a metodologia ideal para a implantação dos custos, no caso da produção de pesquisas estatísticas, enfatizando os custos de cada pesquisa?
- Em que medida a implantação desta metodologia de gestão de custos colabora, diretamente, com a melhoria do processo orçamental?
- Da mesma forma e em que medida a implantação da gestão de custos colabora, diretamente, com o planeamento estratégico das instituições?

1.3 Objetivo

O objetivo deste estudo é entender melhor um problema de investigação ao convergir dados quantitativos e qualitativos.

No estudo serão usados: quadros, tabelas e gráficos quantitativos para mensurar a relação entre os gastos anuais de uma determinada pesquisa estatística e a identificação dos custos de cada item de despesa que compõe esta pesquisa.

Para tanto, demonstraremos o método utilizado na elaboração deste custo, que será explorado usando a experiência desenvolvida em uma instituição pública produtora de estatísticas, subordinada ao orçamento público. E, em última instância, evidenciaremos a melhoria progressiva nos planejamentos orçamentais anuais da instituição portuguesa em análise, tomando por base o período de 2011 a 2013.

A nova abordagem da gestão pública com base na mensuração dos custos dos serviços produzidos e respectivamente entregues aos cidadãos provoca uma transformação na visão existente sobre o papel do setor público no uso eficiente dos recursos públicos, cada vez mais escassos.

O problema se relaciona não apenas com a qualidade do serviço entregue ao cidadão, mas também com os processos de controladoria e de governança na gestão pública, tendo em vista que estes se alicerçam nas práticas da gestão de custos, para demonstrar a qualidade dos gastos públicos.

Assim, constitui objetivo geral da presente investigação: analisar a aplicabilidade de uma metodologia de identificação de custos de pesquisas estatísticas e das dotações orçamentárias.

Como objetivos específicos, salientamos os seguintes:

- Detalhar a metodologia geral de custo de pesquisas estatísticas e suas despesas específicas no processo de produção;
- Comparar os custos de cada pesquisa produzida com o total do orçamento programado para cada tema estatístico; e
- Aplicar os custos apurados por cada item de despesa do processo orçamental na produção de pesquisas, de forma a compreender o impacto destes ao longo dos anos de 2011 a 2013.

Ainda no intuito do alcance destes objetivos, esta organização, ao investir no mapeamento do seu processo produtivo, investiu também na elaboração de taxonomia, produzindo classificações que organizam sua produção estatística e identificam as despesas

ocorridas em cada pesquisa. Assim, torna-se possível a identificação dos gastos incorridos, permitindo à organização, numa visão de futuro, priorizar as suas ações face ao orçamento existente.

2 Revisão de literatura e modelo teórico

No Colóquio Internacional sobre “A Moderna Administração Pública”, realizado em 2006, em Lisboa, Pereira (2006, 146) refere que:

“a passagem para uma orçamentação por programas e a avaliação por resultados implica não só que exista informação analítica, de gestão ou de custos, mas também a definição de novos responsáveis e de novas responsabilidades, incluindo financeiras, o que requer todo um conjunto de transformações a se ter em conta, em especial, em órgãos superiores de controlo, com competências jurisdicionais”.

A administração pública está passando por um investimento profundo na procura de novas técnicas para melhor gerir os recursos públicos, privilegiando os resultados para a sociedade e, principalmente, a transparência dos gastos públicos perante os cidadãos.

Para o alcance deste patamar de gestão, a nova contabilidade pública coloca em discussão os modelos possíveis de gestão de custos que, com os processos de produção de cada instituição, permitem identificar os custos destes produtos ou serviços.

Ainda sobre a administração pública em Portugal, especificamente na Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro (alterada pelo Decreto-Lei n.º 105/2007 de 3 de abril), que estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração direta do Estado, em seu artigo 3.º, apresentamos alguns itens que se enquadram no tema tratado:

“1- A organização, a estrutura e o funcionamento da Administração Pública devem orientar-se pelos princípios da unidade e da eficácia da ação da Administrativa Pública, da aproximação dos serviços às populações, da desburocratização, da racionalização dos meios, da eficiência na afetação de recursos públicos, na melhoria quantitativa e qualitativa do serviço prestado e da garantia de participação dos cidadãos, bem como pelos demais princípios constitucionais da atividade administrativa acolhida no Código de Procedimento Administrativo. [...]

4- A desburocratização deve traduzir-se numa clara definição de atribuições, competências e funções, numa simplificação das estruturas orgânicas existentes e na redução dos níveis hierárquicos de decisão. [...]

8- Norteados pela prossecução do interesse público, os órgãos e serviços da administração direta do Estado devem observar ainda os princípios gerais referidos nos números anteriores mediante incremento, na sua atuação:

- a) *Da prestação de serviços orientados para os cidadãos;*
- b) *Da imparcialidade na atividade administrativa;*
- c) *Da responsabilização a todos os níveis da gestão pública;*
- d) *Da racionalidade e celeridade nos procedimentos administrativos;*
- e) *Da eficácia na prossecução dos objetivos fixados e controlo de resultados obtidos;*
- f) *Da eficiência na execução dos recursos públicos;*
- g) *Da permanente abertura e adequação às potencialidades das tecnologias de informação e comunicações; e*
- h) *Do recurso a modelos flexíveis de funcionamento em função dos objetivos, recursos e tecnologias disponíveis.”*

Nas últimas décadas, o investimento em Portugal, no modelo de Orçamento por Programas, retrata a necessidade de, em primeira instância, dar maior visão da gestão aos Planos de Governo; mas, conseqüentemente, traz uma visão gerencial muito rica para as organizações, na medida em que permite que o seu planeamento orçamentário retrate a produção interna de cada organização, seja na entrega de produtos ou de serviços.

Em complemento, nesta altura, Portugal também investe em seus dispositivos legais, na necessária implantação da contabilidade analítica, passando a ser prioritária a implantação de novos métodos operacionais, dotando as organizações de novos sistemas, permitindo a análise dos proveitos, dos custos e de seus resultados.

Ademais, vale citar, de forma bastante didática Pinto (2013,176):

“Neste sentido se orienta a Lei de Enquadramento Orçamental, ao estabelecer no seu artigo 15.º, que os orçamentos e contas dos organismos devem ser objeto de uma sistematização por objetivos, considerando a definição das atividades a desenvolver por cada organismo e respectivos centros de custos e tendo em conta a totalidade dos recursos envolvidos, visando fundamentar as decisões sobre a reorientação e o controlo da despesa pública:

- a) *No conhecimento da missão, objetivos e estratégias do organismo;*
- b) *Na correta articulação de cada área de atividade em relação aos objetivos;*
- c) *Na responsabilização dos agentes empenhados na gestão das atividades, pela concretização dos objetivos e bom uso dos recursos que lhe são afetos; e*
- d) *Na identificação de atividades redundantes na cadeia de valor do organismo, a justificada reafetação dos recursos neles consumidos.*

Para que possamos desenvolver o tema em questão, precisamos apresentar uma classificação de conceitos sobre contabilidade, que conforme Curto (2006, 5), são eles:

“A contabilidade de gestão resulta da transformação da contabilidade de custos, devido à necessidade de adaptação a novas tendências empresarias, ou seja, é o processo de identificação de medida, acumulação, análise, preparação e comunicação da informação usada pela gestão para planejar, avaliar e controlar os recursos disponíveis e respectiva prestação de contas. A contabilidade analítica habilita a gestão com informações sobre custos, proveitos e resultados de períodos passados, para efeitos de planeamento. A contabilidade de custos é uma vertente da contabilidade que trata do controlo de custos, preocupando-se com a cumulação dos custos, a valorização de existências e o cálculo dos custos dos produtos.”

Enfatizando mais este conceito, voltamos a citar Pinto (2013, 177):

“Para tal é essencial que se estabeleça uma Contabilidade Analítica adaptada ao setor publico e que permita aos gestores identificar:

- (1) O custo dos bens ou serviços;*
- (2) A quantidade dos serviços entregue;*
- (3) A associação a programas, medidas, projetos e atividades;*
- (4) A ligação ao resultado do exercício; e*
- (5) A ligação ao ativo imobilizado da entidade quando se tratem de investimentos”.*

Em Portugal, o Decreto-Lei n.º 232/97, a partir da implantação do POCP, estabelece-se o regime jurídico dos códigos de classificação económica das receitas e das despesas públicas, bem como a estrutura orgânica aplicável aos organismos que integram a administração, apresentando uma mudança clara na forma de tratar os registos contábeis, atendendo à reforma da administração financeira, de forma a dotar o Estado de um sistema de contas públicas, adequado às necessidades de uma administração pública moderna.

Reconhecendo a introdução da contabilidade analítica, mais adiante, este mesmo diploma, evidencia que:

“(...) num quadro geral, ao complementar a contabilidade orçamental com a contabilidade patrimonial e analítica, pretende-se também realizar numa base regular análises da eficiência e eficácia das despesas públicas, permitindo passar dos resultados das atividades e da realização dos projetos para os objetivos e fazendo a correspondência entre os meios utilizados e os objetivos alcançados.”

Nesta dissertação utilizaremos a teoria de contabilidade de custo, na medida em que o nosso foco é um estudo de caso de uma instituição pública de Portugal que implantou uma metodologia para analisar os custos das suas atividades finalísticas.

Porém, como esta instituição é inteiramente amparada pelo orçamento público português, também trataremos da base teórica de orçamento e, finalmente, com o objetivo de elucidar o método adotado nesta produção de custos, faz-se necessário apresentar a teoria de mapeamento de processos, sendo a cadeia de valor uma ferramenta indispensável para a elaboração deste método.

Conforme demonstrado na Figura 1, a seguir, iniciamos com a Visão Estratégica da organização, que deve retratar a visão de futuro com os seus objetivos estratégicos.

Figura 1 - Fundamental teórico



Fonte: Elaboração própria

Em seguida, visando alcançar o que foi delineado nas estratégias, é necessário o desenho do plano operacional, pré-requisito obrigatório para dar origem ao Planejamento Orçamentário.

Na linha horizontal do Planejamento Orçamentário, na medida em que os gestores da organização atendem as ordenações ou autorizações das despesas, temos o Acompanhamento Orçamentário que, com a sua abrangência aos planos operacionais nesta fase, podemos identificar a eficiência do gasto público.

O Acompanhamento das Atividades/Projetos resulta na identificação da aderência dos gastos, junto com as entregas dos resultados/produtos/serviços em cada meta ou ação. Com isto podemos considerar que alcançamos a eficácia nos gastos.

Porém, é na última fase, quando Executamos as Despesas, momento em que identificamos os custos de cada entrega/resultados, que alcançamos a efetividade dos gastos, demonstrando a coerência necessária dos custos com a Visão Estratégica elaborada pela organização.

Precisamos também enfatizar que os problemas econômicos, advindos da escassez de recursos, no caso que estamos tratando a escassez de orçamento, levam à necessidade de identificarmos o custo visando explicar a dinâmica dos recursos existentes e os resultados das escolhas na aplicação dos mesmos.

A grande maioria das organizações públicas tem uma estrutura interna departamental que retrata a sua estrutura organizacional. Este modelo, embora atenda ao princípio de “organização”, isto é, distribuição de tarefas entre unidades, ao longo do tempo resulta num distanciamento entre os servidores responsáveis pela execução, com os produtos ou serviços gerados pelas organizações.

Na instituição que estamos tratando, afastando-se das estruturas formais, o primeiro investimento foi a elaboração da cadeia de valor, baseada na metodologia de Michael Porter, onde o modelo identifica um conjunto de atividades da instituição que geram valor direto à sua produção.

Especificamente, a seguir, apresentamos a cadeia de valor do processo produtivo, (Figura 2) desenvolvida pela instituição estudada, que auxilia diretamente na identificação da inter-relação das áreas internas e na maneira como são realizadas afetando, diretamente, os custos necessários de produção. Sua elaboração observou a necessidade de demonstrar todas as fases, processos e sub-processos que caracterizam a operação estatística, assim como de identificar as interligações das atividades associadas.

O modelo utilizado para identificar o processo produtivo desta instituição foi organizado em quatro fases hierarquizadas. São elas:

- ⇒ Fase: identifica as grandes etapas do processo produtivo;
- ⇒ Processo: identifica um conjunto de atividades inerentes a uma fase do processo produtivo, apoiadas num sub-processo e
- ⇒ Sub-processo – identifica o conjunto de tarefas necessárias para a execução do processo produtivo.

Atualmente, em especial no ambiente científico, com apoio nas teorias financeiras, contábeis e de gestão, muito tem se desenvolvido em matéria de estudos de casos. Contudo, o desafio de analisar um método já implantado num órgão público e seus impactos na melhoria dos processos orçamentais constitui a proposta dessa dissertação.

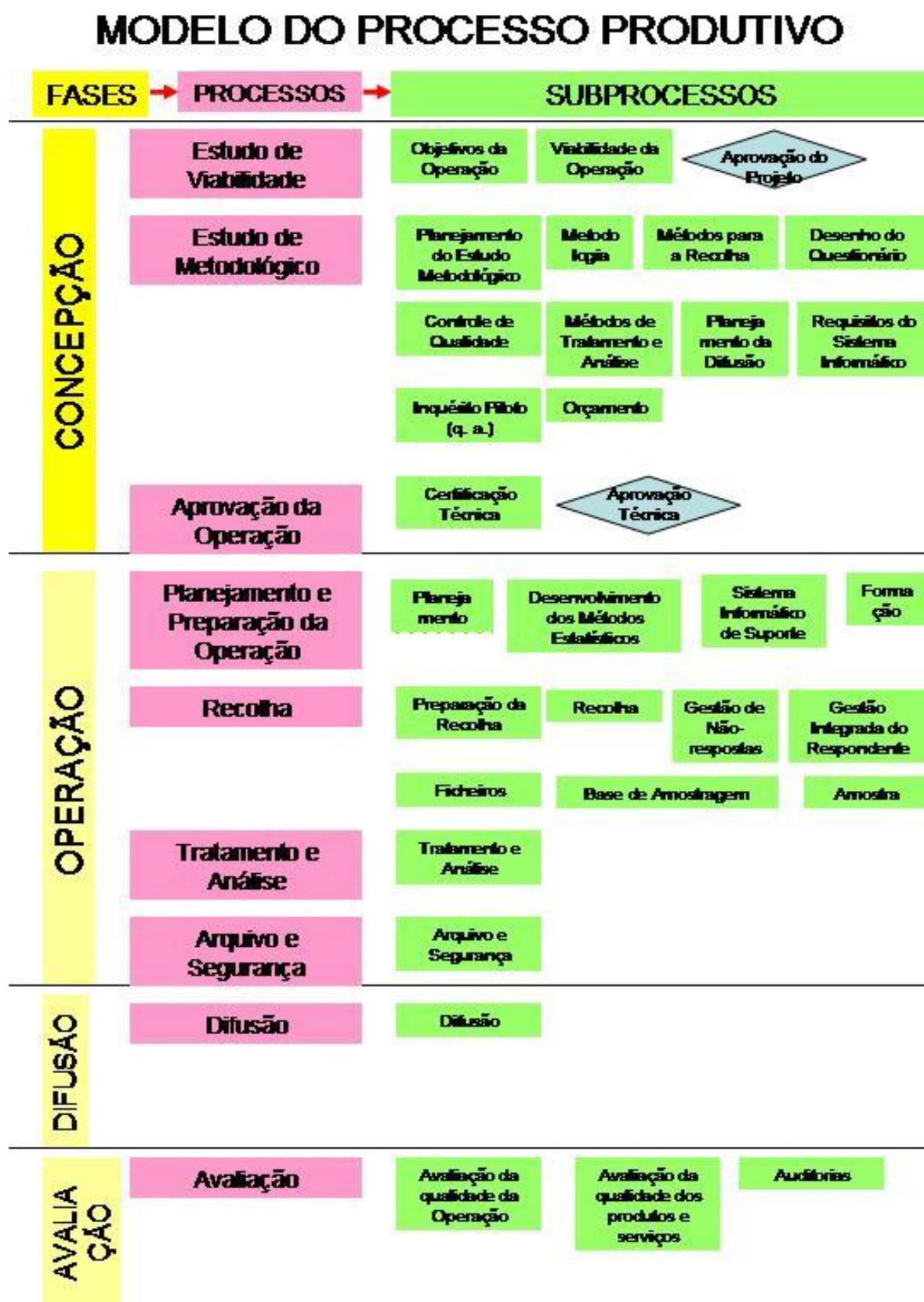
O esquema na figura 2, a seguir, apresenta o modelo adotado pela instituição, quanto ao seu processo produtivo.

2.1 Métodos de custeio

Nosso trabalho está focado numa instituição sem fins lucrativos e que produz determinados produtos, no caso, pesquisas estatísticas, que entregam diretamente à sociedade, sob a forma de publicações impressas e *online*.

Para que se alcance o custo desta produção faz-se necessário entender a natureza do processo de produção utilizado e identificar o tipo de custo que se deseja produzir. Com estes elementos precisamos definir o método de custo a ser adotado.

Figura 2 - Modelo do Processo Produtivo



Fonte: Órgão em estudo

Pretende-se, com este método, alcançar os custos que estão associados ao modelo de mensuração das atividades de gestão. Para tanto, a premissa de elaboração da Cadeia de Valor na Produção das Estatísticas da Instituição, foi fundamental para a escolha do melhor método de custo a ser utilizado.

Comparando o que foi apresentado neste item com a realidade da organização brasileira à qual pertencemos, podemos identificar que com a utilização de modelagem voltada para organogramas, em alguns casos, é possível identificar a produção finalística em cada departamento, isto é, a pesquisa sob sua responsabilidade.

Porém, ainda não houve investimento no mapeamento dos processos que permite a real identificação de responsabilidade de cada área na produção como um todo.

A literatura contábil aponta para três tipos de métodos normalmente utilizados para este fim. São eles:

a) Custeio por Absorção: este método é tradicionalmente utilizado na contabilidade financeira, tendo em vista a necessidade de publicar relatórios ao público externo, às auditorias e ao fisco. Obedece aos seguintes princípios da contabilidade:

- ⇒ Princípio da Realização da Despesa: ocorre a realização da receita quando há transferência do bem ou serviço;
- ⇒ Princípio da Confrontação: as despesas devem ser reconhecidas à medida que são realizadas as receitas que ajudaram a gerar; e
- ⇒ Princípio da Competência: as receitas e despesas devem ser reconhecidas quando ocorrer o “fato gerador”.

A utilização deste método pressupõe a identificação de todos os custos diretos utilizados na fabricação do produto ou serviço e quanto aos custos indiretos, a utilização de rateio dos gastos incorridos em cada produção. Tal método permite que o gestor consiga identificar os custos totais do produto ou serviço produzido, bem como a influência que os custos indiretos exercem sobre este total do custo.

Vale observar aquando da utilização deste método por absorção, o caráter de subjetividade e arbitrariedade que caracteriza os rateios.

b) Custeio direto e custeio variável: para o custeio direto são alocados, aos produtos e serviços, os custos diretamente relacionados a eles, como matéria-prima, embalagens, depreciação, etc. Neste método, os custos indiretos (variáveis) não podem ser alocados diretamente ao custo dos produtos. A lucratividade é analisada pela margem da contribuição direta, isto é, a receita menos os custos variáveis e os custos de despesas identificados nos produtos.

O método de custeio variável apropria aos produtos somente os custos e despesas que variam de acordo com o volume de produção e venda. Os custos e as despesas fixas são gerados em separado, sendo considerados como despesas do período e levados de forma integral à apuração final do período.

A diferença entre os dois métodos é que no custeio direto podemos apropriar também alguns custos e despesas fixas referentes aos objetos de custeio, como por exemplo, a depreciação de máquinas e a mão-de-obra indireta. No caso do custeio variável não é possível, pois os custos e despesas fixas são considerados como despesas do período.

Vale considerar que estes dois métodos contrariam os princípios contábeis geralmente aceites da competência e da confrontação. Além disto, apesar de serem aceites para fins gerenciais não são aceites pelas autoridades fiscais e societárias.

c) Custeio Baseado em Atividades/ABC: o método de custeio ABC tem como objetivo avaliar com precisão as atividades desenvolvidas em uma organização de serviços, de comércio ou industrial, que utiliza direcionadores para alocar despesas e custos indiretos de uma forma mais apurada aos resultados, produtos ou serviços, evitando a subjetividade dos rateios.

O foco deste método de custo é gerar informações gerenciais, visando subsidiar a tomada de decisões dos dirigentes das organizações.

Para atender a este método, evidenciam-se atividades nos processos de trabalho interno, que passam a ser o fundamento básico do ABC.

Conforme aponta Nakagawa (2001,42): *“a atividade pode ser definida como um processo que combina, de forma adequada, pessoas, tecnologias, materiais, métodos e seu ambiente, tendo como objetivo a produção de produtos ou serviços.”*

Sendo assim, podemos entender que as atividades devem retratar a maneira como a organização utiliza tempo e recursos para alcançar objetivos e missão.

A escolha de um método de custo para utilização em organização pública subordinada ao orçamento público é uma tarefa muito difícil, na medida em que a sua produção de serviços e produtos está contaminada com as idiossincrasias existentes na cultura de cada organização, resultando em formatos de produção e de estruturas muito diferenciadas, afetando diretamente a formação do custo desta produção.

Cabe exemplificar que, no Brasil, existem alguns casos de instituições, que adotam modelos que mesclam métodos de custeio pela dificuldade de enquadramento em um modelo pré-definido.

No caso específico que estamos tratando nesta dissertação, o relato do estudo de caso, não há uma identificação completa por um único tipo de modelo de custeio.

2.2 Conceitos de base ao modelo de análise teórica

Recorrendo à literatura, utilizamos o teórico Peter F. Drucker, que em 1997, em seu livro *Administração em Tempos de Grandes Mudanças*, apresenta na parte II, a *Organização Baseada na Informação*.

Embora focando-se no setor empresarial, Drucker já apresenta, com muita propriedade, a idéia da mudança de uma contabilidade de custo tradicional para o custeio baseado em atividades.

Tal foco se referenda na premissa de que toda produção é um processo integrado que necessita identificar todas as suas fases, deste o início, na compra das matérias-primas, até ao produto finalizado e entregue aos clientes.

Para esclarecer as diferenças entre a contabilidade tradicional e a contabilidade baseada em atividades, voltamos a citar Drucker (1997, 77):

“A contabilidade tradicional mede quanto custa fazer alguma coisa, por exemplo, tornear uma rosca de um parafuso. O custeio baseado em atividades também registra o custo do não fazer, como o custo de uma máquina parada, da espera de uma parte ou ferramenta, do estoque esperando o embarque do retrabalho ou de rejeição de uma peça defeituosa. Os custos de não fazer, que a contabilidade de custos tradicional não pode registrar, com frequência igualam e em alguns casos excedem os custos de fazer. Portanto, o custeio baseado em atividades não só nos dá um controle de custos muito melhor, mas também o controle dos resultados.”

Podemos já identificar nesta literatura que, em qualquer produção, a necessidade de se identificar previamente o processo de trabalho e de analisar em conjunto com o gerenciamento da qualidade, para iniciar o levantamento do custo. A contabilidade tradicional, por não dar atenção a esta premissa, não consegue atender, principalmente, aos custos dos serviços, a exemplo de bancos, escolas e hospitais.

Voltando a literatura de Drucker (1997, 79):

“A contabilidade de Custos convencional mostra somente os custos isolados de operações individuais de fabricação e estes não eram afetados pelos descontos oferecidos no mercado. O custeio baseado em atividades mostra – ou ao menos procura mostrar – o impacto de mudanças nos custos e rendimentos de cada atividade sobre os resultados do todo.”

O nosso modelo analítico, especificamente focado no serviço público, parte da premissa de que, comparando os valores executados para um mesmo produto ou serviço produzido com os respectivos exercícios financeiros, isto é, os respectivos orçamentos, este traz, com certeza, uma excelente análise dos custos realizados, para o alcance da mesma meta ou produto.

Embora analisando uma organização portuguesa, podemos utilizar um estudo brasileiro, tendo em vista que o Brasil encontra-se num momento de muito investimento na implantação de um Sistema de Custo para o Setor Público.

Segundo Machado (2010, 4) as principais finalidades do custo para o setor público são as seguintes:

- Maior eficiência no processo alocativo – permite avaliar se determinados bens ou serviços produzidos pelo governo justificam os custos correspondentes, ou se há alternativas a custos menos elevados, contribuindo com as informações de custos para que os órgãos de planeamento e orçamento avaliem as alternativas em geral, no decorrer do processo de decisão, quanto à alocação dos recursos públicos (carater *ex ante*);
- Maior eficiência operacional – a produção de bens e serviços pelo Estado deve submeter-se a algumas avaliações, quanto a formas diferentes de produzir o mesmo produto com custos menores, que permitam identificar ineficiências operacionais e oportunidades de redução de gastos: quanto à avaliação do desempenho das pessoas e das organizações, inclusive outros entes e organizações não-governamentais (ONG); quanto à identificação de economias com despesas correntes e também quanto ao custo/benefício das ações. A análise comparativa das diversas maneiras de realizar o mesmo produto com custos menores facilita a identificação de ineficiências e de oportunidades de redução de gastos, a avaliação de resultados e de desempenho, bem como *benchmarking* e identificação de atividades de baixo valor agregado; e
- Fixação de preços públicos e taxas – para cálculo de preço de venda em organizações governamentais que fornecem bens e serviços mediante pagamento, o conhecimento do custo dos produtos é essencial para que se estabeleça o preço justo a ser cobrado ou se conheça o resultado financeiro obtido, lucro ou prejuízo.

2.3 Modelo de análise teórica

O tema a ser tratado nesta dissertação envolve um caso de estudo, numa organização pública portuguesa, dependente do orçamento público, que investiu diretamente na identificação dos custos das suas atividades, bem como seus impactos na melhoria do processo orçamental. Neste estudo estaremos apresentando o método utilizado baseado na aplicação da cadeia de valor institucional.

Em seguida, detalharemos as classificações das atividades finalísticas, identificando o que de facto se torna necessário para a produção final dos seus produtos, no caso específico para a produção de pesquisas estatísticas.

A investigação desta dissertação envolve um caso de estudo, com a aplicação de uma metodologia de custo que privilegia a identificação do custo de cada pesquisa, identificando as despesas realizadas na sua execução.

Isto é, em cada processo de produção das pesquisas estatísticas, produto do instituto ora estudado, podemos identificar os gastos de cada despesa, alcançando o custo de cada pesquisa. Na rotina orçamental anual é possível planejar a realização de um grupo de pesquisas, mediante a identificação dos custos individuais. Desta forma o processo de planeamento do orçamento torna-se mais fidedigno evitando extrapolações ou má utilização do recurso público.

Estaremos, a partir do levantamento de informações num órgão público português responsável pela produção das estatísticas oficiais de Portugal, respetivamente nas suas áreas de planeamento organizacional, orçamento e finanças, bem como na de contabilidade, identificando a metodologia implantada e as ferramentas de gestão de TI utilizadas para o levantamento deste custo da sua produção de pesquisas para os anos de 2011, 2012 e 2013.

No modelo de investigação escolheremos uma pesquisa de uma terminada família temática que será a nossa “variável independente-VI” e identificaremos os custos das diversas despesas existentes no seu processo de trabalho, as quais chamamos, neste modelo de análise, de “variável dependente-VD”.

O estudo dos percentuais de custos de cada despesa(VD) em relação ao custo final da respectiva pesquisa(VI) indica as possibilidades de análise deste resultado, possibilitando no final de cada período orçamental, ajustes neste processo, influenciando diretamente no planeamento orçamentário futuro.

A partir da análise dos resultados dos custos para as principais pesquisas produzidas, procuraremos demonstrar o nível de efetividade deste método na melhoria dos planeamentos orçamentários e, conseqüentemente, também, no planeamento estratégico.

No modelo de investigação (Figura 3, a seguir) usaremos as seguintes terminologias:

O – orçamento original – pesquisa

H – hipóteses

M – metodologia

VD – variável dependente – estaremos utilizando os valores monetários identificados como os principais gastos, representados pelas rubricas orçamentárias;

VI – variável independente – estaremos utilizando determinadas pesquisas produzidas pelo órgão produtor de estatísticas estudado;

VD1, VD2, VD3, VD4 – variáveis dependentes específicas, são especificamente os gastos (rubricas orçamentais) utilizados para a realização de determinada pesquisa observada como Variável Independente-VI. Consideramos estas como “dependentes” pois retratam o resultado de decisões gerenciais realizadas ao longo do processo de produção gerando gastos específicos em cada pesquisa;

MO – melhoria do processo orçamental, estaremos demonstrando que, na medida em que se identifica os custos de cada pesquisa, possibilita-se ao órgão planejar seus orçamentos anuais com base em valores reais de gastos em cada pesquisa. A realização de determinada pesquisa no ano específico estará sempre condicionada a se o orçamento anual atende ou é suficiente para a sua produção. Isto facilita também a decisão superior, no momento em que órgãos externos e do governo demandam determinadas pesquisas, que ao declararem o custo para sua realização é possível decisão a sua inclusão, ou não, no respectivo orçamento anual.

Hipóteses de análise:

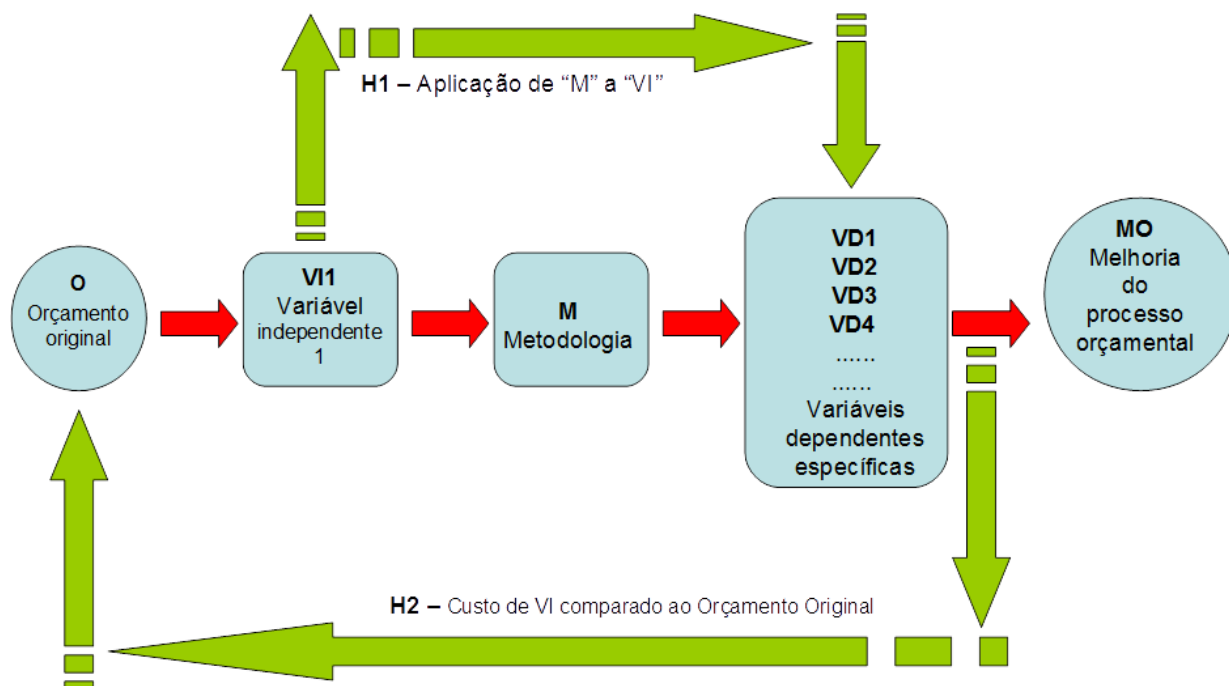
H1 – A aplicação da Metodologia - “M”, permite identificar em cada pesquisa – Variável Independente-VI, os custos de cada despesa utilizada em sua produção - chamamos no modelo de Variável Dependente – VD, analisando ao final o comprometimento de cada despesa no custo final de cada Variável Independente – VI - Pesquisa.

H2 – Os custos por cada pesquisa (VI) com os custos de suas despesas (VD1 a VD4), analisados ao final de cada exercício, podem ser comparados ao que foi realmente planejado no que chamamos de “orçamento original” identificando se as despesas realizadas estão de acordo com o planejado. Além disto, permitem também ajustes visando a adequação a futuros orçamentos. Esta adequação, entendemos, que influencia diretamente na melhoria dos futuros planejamentos orçamentários, na medida em que podemos mensurar corretamente a possibilidade de fazer determinado grupo de pesquisas com os valores de orçamento oferecidos para o respectivo ano;

Em complemento, como faço parte do corpo técnico de uma instituição brasileira produtora de estatísticas oficiais que ainda não implantou um sistema de custo, ao

desenvolver este estudo estarei, também, identificando as possibilidades de aplicação deste método de levantamento de custos para produção de pesquisas na organização brasileira.

Figura 3 - Modelo de Análise



Fonte: Elaboração própria

3 Metodologia

3.1. Fase preliminar

Neste momento apresentamos todas as fases necessárias para que seja possível alcançar os resultados com a produção dos custos dos produtos finalísticos de cada pesquisa estatística produzida pela organização ora estudada - pré-requisitos indispensáveis para alcançar o método utilizado neste órgão estudado.

É preciso chamar atenção que todo o método adotado de custeio de atividades/projetos atende ao plano de contas e a seus princípios contábeis, quais sejam:

- a) Princípio da entidade contábil;
- b) Princípio da continuidade;
- c) Princípio da consistência;
- d) Princípio da especialização (ou do acréscimo);
- e) Princípio do custo histórico;
- f) Princípio da prudência;
- g) Princípio da materialidade; e
- h) Princípio da não compensação

Tal método também precisa atender à contabilidade geral com suas contas de balanço e seus demonstrativos de resultados.

Finalmente, em relação à contabilidade analítica, tem a necessidade de:

- = identificar as Unidades Organizacionais (UO);
- = identificar a hierarquia do órgão, com uma análise do seu organograma, atrelando esta hierarquia aos processos de trabalhos identificados na Cadeia de Valor apresentada no item 2 dessa dissertação; e
- = codificar toda a produção finalística do órgão podendo identificar todas as pesquisas realizadas em determinado período orçamental.

Assim sendo, para atender a fase de planejamento do órgão com base da cadeia de valor já apresentada no capítulo 2 dessa dissertação, o órgão elaborou um Manual de Procedimentos do Processo Estatístico, com o objetivo de identificar e de documentar, de forma sistematizada, todas as fases, os processos e os sub-processos, identificando

principalmente as inter-relações existentes entre estes processos e relacionando as unidades organizacionais responsáveis pela sua execução.

Este trabalho de identificação detalhada de todas as fases do processo finalístico do órgão tem como produto a Matriz do Processo Produtivo, documento fundamental para impulsionar todas as ações decorrentes indispensáveis para a produção dos custos dos produtos finalísticos, isto é, das pesquisas.

A Matriz do Processo Produtivo é um documento que, segundo as regras do órgão, se atualiza anualmente, com o objetivo de identificar entre outros itens, novas atividades, novas tarefas e documentações produzidas que atualizem o processo.

Este movimento de atualização anual é realizado com a participação de todas as unidades organizacionais, privilegiando assim a inter-relação entre todas as áreas responsáveis pela produção de pesquisas do órgão.

Outro documento elaborado pelo órgão, que é base para modelagem do custo, é a Classificação Geral das Atividades (CGA) do órgão, sendo a sua estrutural conceitual um espelho das especificações dos processos e da natureza dos resultados esperados pelo órgão.

Para melhor compreensão, esta classificação está organizada em 5 capítulos relativos às macro-funções do órgão; e uma última, a VI, que trata da informação dos recursos humanos.

Seguindo neste documento temos 15 sub-capítulos, 51 áreas de atividades e 91 famílias de atividades, todas necessárias e entendidas como um conjunto inter-relacionado de tarefas visando alcançar o objetivo da produção estatística do órgão.

Para as Macro-funções temos:

- Macro-função I – Organização e Meios – enquadramento institucional dos meios humanos e financeiros, modelo organizativo e componente jurídico;
- Macro-função II – Coordenação Estatística – desenvolvimento, implementação e integração dos subsistemas de informação estatística nacional;
- Macro-função III – Produção Estatística – criação de produtos estatísticos, tais como metodologia, coleta, apuração, análise e estudos de dados;

- Macro-função IV - Difusão Estatística – seleção, promoção e distribuição das informações estatísticas produzidas;
- Macro-função V – Cooperação Estatística Internacional – articulação do sistema estatístico nacional com a Rede Estatística Internacional, e
- Macro-função VI – Outras Atividades – consolidação das informações de planeamento de recursos humanos.

Com base nestas 6 macro-funções, a estrutura hierarquizada do documento segue detalhada, nas seguintes fases:

Macro-função:

- Sub-Capítulos: código sequencial alfabético de acordo com cada Macrofunção
 - Área de Atividades: código sequencial numérico de dois dígitos
 - Família de Atividades: código sequencial numérico de 3 dígitos (os 2 primeiros associados a sua Área de Atividade) para fins da contabilidade
 - Atividades: código sequencial numérico de 3 dígitos, para fins da contabilidade.

Um resumo deste documento encontra-se no anexo 1 dessa dissertação e no desenvolvimento deste método, nas explicações seguintes, estaremos utilizando a classificação nele indicada.

Em seguida, embasado nos dois documentos descritos, no manual de processos e na classificação das atividades, o órgão produziu a relação dos centros de custos, documento preponderante para a identificação dos custos produzidos pelo órgão.

A relação dos centros de custo foi elaborada considerando cada UO como um centro de Custo, identificando as diretamente responsáveis pelas atividades finalísticas e as de apoio às atividades finalísticas.

Além disto, faz-se necessário que esta codificação privilegie as responsabilidades das UO e o local onde de facto foram executados os gastos.

Como o órgão estudado pertence ao governo de Portugal, sua atuação é distribuída nas seguintes áreas: Lisboa, Porto, Coimbra, Évora e Faro.

A exemplo desta codificação temos:

810001: 81- Departamento de Recolha da Informação

00 – código do serviço

0 – código do núcleo

1 – código do local - neste caso, Lisboa

Com base nos dispositivos legais internos ao órgão, anualmente a área de contabilidade pública, por meio de Nota Informativa, a lista atualizada dos centros de custos, que retrata os códigos das unidades organizacionais e os locais em que atuam no órgão.

No Anexo 3 incluímos a última relação de centros de custos do órgão.

Com relação à identificação do gasto, precisamos de uma codificação que espelhe as classificações das despesas contábeis existentes nos diplomas legais, no caso o Decreto-Lei n.º 26/2002.

Para tanto, o órgão elaborou uma relação de rubricas utilizadas, identificando a sua relação com as rubricas do plano de contas, a exemplo:

| Contabilidade Pública | Rubrica/Órgão |
|-----------------------|---------------|
| 02.02.09 | 23 |

Em complemento, nessa relação de rubricas do órgão, também foram identificados:

Tipo: C – Custo; P – Proveito e

Atividade: D - Rubrica específica de atividades (estatísticas e não estatísticas)

I – Rubrica específica de custos/proveitos indiretos

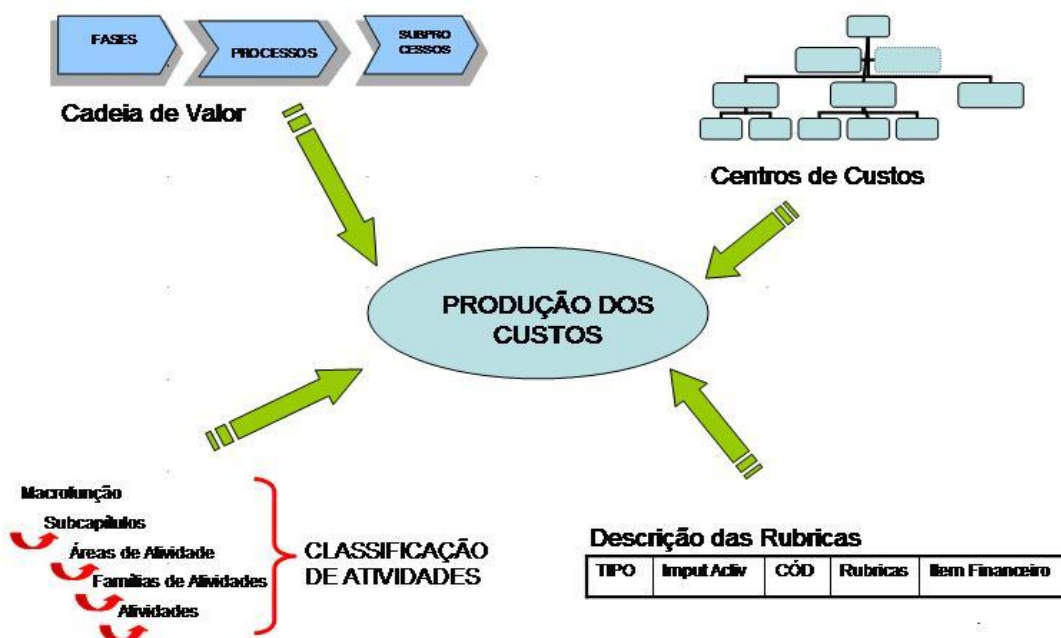
M – Rubrica de atividades e/ou custos/proveitos indiretos

A relação de rubricas de ano de 2012/2013 encontra-se no anexo 3 dessa dissertação.

Com o objetivo de demonstrar um resumo dos documentos existentes e sem os quais não seria possível a elaboração dos custos da produção finalística deste órgão, segue o esquema da Figura 4, na página seguinte:

A existência destes documentos e sua utilização direta na produção dos custos de cada pesquisa está referenda pela elaboração e execução dos orçamentos específicos para cada período pelo órgão estudado. Especificamente, os planejamentos são elaborados a partir da identificação das pesquisas estatísticas necessárias a serem realizadas neste período, sendo assim podem ser apoiados em dados concistentes, isto é, do custo de cada pesquisa. E ao final de cada orçamento é possível estabelecer uma comparação direta do que foi planejado para cada pesquisa e o que foi de fato gasto na mesma pesquisa; oferecendo assim aos gerentes do órgão, uma base de informação, identificando as despesas que contrariaram o seu planejamento, com execução a maior ou a menor que o planejado. Este momento de análise não somente dá resultados sobre a performance da execução de cada orçamento, como também subsidia uma melhoria nos planejamentos orçamentários futuros.

Figura 4 - Produção dos Custos



Fonte: Elaboração própria

Com a produção dos custos, o órgão abandona uma rotina de acompanhamento das suas despesas, para acompanhar os resultados dos custos das suas atividades finalísticas.

Com precisão na utilização do método proposto, o resultado do custo de cada pesquisa colabora diretamente nos planejamentos orçamentários futuros, principalmente por dois pontos:

- ⇒ O resultado dos custos na produção de cada pesquisa permite comparação sistemática com as informações do planejamento no orçamento original anual em cada exercício. No método utilizado, esta comparação atende não somente as despesas de custeio, como também as despesas de pessoal. Na medida em que em o seu planejamento incluiu o planejamento da mão de obra envolvida em cada projeto de pesquisas, esta rotina permite que, ao longo do tempo, o recurso humano acompanhe a planeje a evolução do corpo de funcionários necessário para atender as demandas do órgão, e estabeleça futuras políticas de inserção de servidores públicos às reais necessidades em cada produto do órgão;
- ⇒ Este mesmo resultado do custo da produção finalística (pesquisas), permite um planejamento de longo prazo, aprimorando diretamente o planejamento estratégico do órgão, conforme explicitado no item 1.1 desta tese, na medida em que atende diretamente ao princípio da manutenção das séries históricas das pesquisas ao longo dos anos, como também no planejamento de grandes projetos como os censos, que tem uma periodicidade na sua execução maior e um orçamento muito superior às demais pesquisas rotineiras.

3.2. As ferramentas utilizadas

Tudo se inicia no chamado “Ciclo do Planejamento Anual”, momento em que o órgão organiza o seu programa de trabalho para o próximo ano, atrelado a uma metodologia apoiada numa ferramenta de gestão com quatro módulos:

- ⇒ Sistema de Gestão do Órgão: Planejamento de Atividades e Publicações;
- ⇒ Sistema de Gestão do Órgão: Planejamento de Recursos Humanos;
- ⇒ Pedidos de Projetos Metodológicos e Informáticos (PPMI) e
- ⇒ Controle Orçamental.

O investimento numa ferramenta de tecnologia de informação foi preponderante na medida da necessidade de operabilidade entre todas as unidades do órgão no levantamento de informações e no resultado final, onde se concentra e analisa o resultado de cada módulo.

A primeira fase de preenchimento trata do Planejamento de Atividades e Publicações. Este módulo deve ser preenchido por cada UO responsável pela produção

estatística do órgão, obedecendo à classificação geral de atividades, incluindo as suas tarefas e respectiva calendarização, principalmente aquelas tarefas que geram produtos.

Vale informar que algumas tarefas já são previamente normalizadas, e de preenchimento obrigatório, pois são tarefas inter-relacionadas com outras UO, criando uma relação de precedência cronológica, indispensável na produção de pesquisas.

Como exemplo, temos as tarefas inscritas:

- UO/DM (Departamento de Metodologia) - disponibilização de ficheiros de lançamentos a UO/DRI; ou
- UO/DRI (Departamento de Informação) - tarefa da envio do ficheiro de microdados a UO/DM.

Também deverão ser inseridos no sistema de gestão do órgão todos os suportes às divulgações estatísticas do órgão, sejam elas em *CD-rom*, publicações impressas ou publicações diretas no portal do órgão.

Voltando para o interior do Sistema, em relação ao custo do pessoal, reconhecendo que no setor público este gasto sempre alcança parcela importante em todos os orçamentos, este mesmo sistema agrega informações da mão de obra por lotação, aos resultados financeiros das folhas de pagamentos.

Como já especificámos, conforme documentos básicos informados no item 3.1 anterior, os centros de custos retratam as UO do órgão, o que facilita o acompanhamento e o planejamento desta informação.

Os responsáveis de cada UO planejam as responsabilidades e o tempo, em horas trabalhadas, para cada integrante das equipes, indicando a respectiva carga de trabalho por cada atividade desenvolvida.

Como estamos trabalhando num sistema informatizado, esta informação é atualizada e acompanhada trimestralmente e gera informação do gasto desta despesa, inclusive com os respectivos encargos, férias, licenças e afastamentos.

Tal informação é muito importante na composição do custo, tendo em vista, na maioria das organizações públicas, o custo com pessoal alcançar até 70% do gasto anual.

Precisamos reconhecer o enorme ganho que obtemos neste módulo de planeamento de recursos humanos, sendo uma ferramenta importante para que o gerente identifique quando custa a distribuição e alocação de cada técnico em determinada atividade, aumentando, assim, o seu poder de gestão deste recurso.

Em relação ao módulo planeamento de projetos metodológicos e informáticos, está disponível no sistema uma aplicação que apóia o levantamento de todos os projetos.

Deverão ser registradas as novas intervenções de informática ou metodológicas no âmbito da infra-estrutura de dados espaciais da UO/DMSI (Departamento de Metodologia e Sistemas de Informação).

Para alcançarmos os custos dos produtos produzidos pelo órgão, o investimento na informatização da contabilidade, afinado com a legislação, tornou-se necessário, tendo em vista a enorme quantidade de variáveis e resultados para o acompanhamento exato de cada gasto.

Assim, o órgão investiu num sistema de planeamento orçamentário denominado de controle orçamental, em que sua estrutura atende a todas as UO. A alimentação desse sistema inicia-se no mês de junho, com o objetivo de planejar o ano $n+1$.

A partir da alimentação prévia do planeamento de todas as atividades, no sistema de planeamento das atividades e publicações, incluindo os cronogramas estabelecidos traduzidos em datas de início e fim de cada atividade, o sistema orçamentário estará aberto para a inserção dos valores necessários à execução destas atividades, devendo esta alimentação estar inteiramente interligada com as atividades existentes.

Neste momento algumas orientações precisam ser consideradas:

- a responsabilidade pela alimentação de todas as UO e das Delegações Regionais (Lisboa, Porto, Coimbra, Évora e Faro);
- deverá ser informado o tipo de UO responsável pelo Custo da Produção ou por Outros Custos Operacionais (de Suporte);

- os valores orçamentários devem ser incluídos obedecendo à correta inscrição nos Centros de Custos (as UO), no Código da Atividade e na Rubrica Orçamental;
- as rubricas orçamentárias atendem as naturezas de despesas/receitas (funcionamento ou investimento); e
- deverá ser informado o m² das áreas utilizadas por cada UO.

Enfatizamos o fato da correta alimentação, necessariamente, prever a identificação se a atividade é estatística ou não estatística, informação esta, fundamental, para subsidiar os cálculos dos *overheads* que explicaremos mais adiante.

Toda a alimentação dos dados para o orçamento é absorvida por um conjunto de tabelas de suporte, que devido às suas especificidades permite à área contábil organizar toda a informação necessária para o acompanhamento do orçamento do órgão.

Finalizando, anualmente ao encerrar a alimentação deste sistema, nos seus quatro níveis, são gerados documentos sintéticos, com conteúdo de:

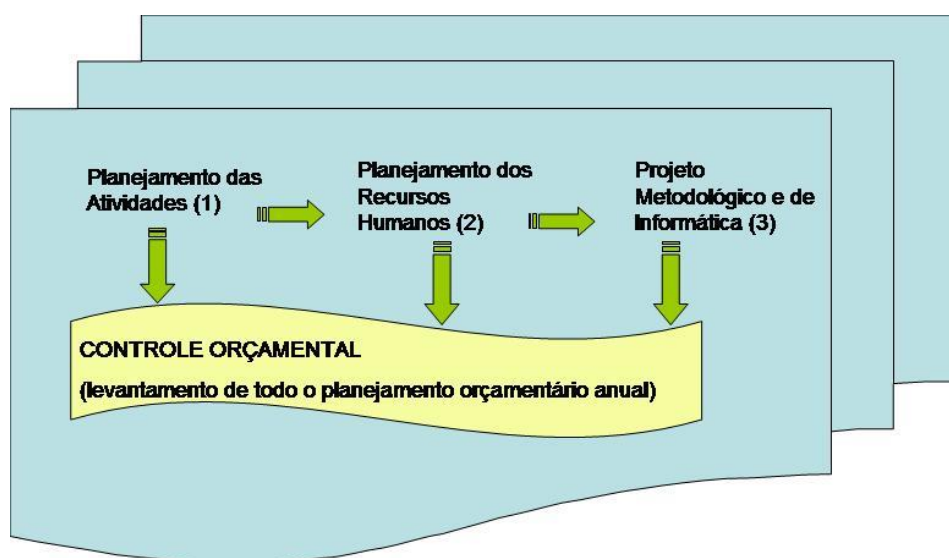
- proposta de novos objetivos e metas sempre de responsabilidade cada UO, atrelados aos objetivos futuros do órgão;
- potenciais riscos na concretização destes objetivos;
- novos contratos com organismos externos;
- ações para melhoria da execução das atividades correntes, investindo inclusive na garantia de cumprir prazos de divulgação ou antecipá-los;
- atividades para descontinuar em relação ao ano anterior;
- proposta de medidas para redução dos custos associados à execução das atividades; e
- proposta de medidas de reorganização interna e de formação dos recursos humanos.

Tal documentação, até meados de setembro, é submetida à aprovação pelo Conselho Superior do Órgão.

Esta ferramenta de gestão não somente apoia o planejamento de todas as atividades do órgão como também permite, ao longo do exercício de execução, conhecer de quando é necessário e ajustar o orçamento, retratando alguma restrição ao longo do ano.

E, finalmente, no encerramento de cada exercício, apresenta também, o orçamento executado, resultado do acompanhamento do gasto de todo o órgão.

Figura 5 - Sistema de apoio ao planejamento orçamentário anual



Fonte: Elaboração própria

Com o objetivo de fazer um contraponto com a organização brasileira, o método utilizado para o planejamento orçamentário não está focado no acompanhamento do gasto e não tem compromisso com o custo.

No Brasil, o orçamento é baseado num Plano Plurianual de cada Governo, constituído por ações de responsabilidade de cada ministério e as respectivas instituições subordinadas.

Cada ação é responsável por entregas de serviços e/ou produtos à sociedade. Analisando a execução destas ações no interior de cada organização, ainda não é possível identificar os responsáveis diretos e indiretos pelas etapas do processo de trabalho.

Vale concluir que, para o caso brasileiro, a necessidade de se investir previamente na elaboração dos documentos de matriz do processo de produtivo e na identificação dos centros de custo é imperiosa para o alcance de um sistema de custos.

4 A identificação do gasto

4.1 Identificação da nota fiscal

Partindo de um orçamento com uma modelagem que atende à real produção do órgão e identificando as atividades necessárias para esta produção e acrescidos com os conceitos de centro de custos, com as atividades finalísticas e as de suporte, partimos para a execução deste gasto, sendo que, neste momento, o órgão estabeleceu uma rotina que auxilia a real identificação deste gasto.

A fase de identificação do gasto é fator preponderante para chegarmos aos custos das atividades finalísticas. Na instituição estudada esta identificação ocorre no momento em que qualquer nota fiscal ou recibo são recepcionados, em todas as unidades do órgão.

No momento da recepção destas notas fiscais, torna-se necessária a utilização de um “carimbo”, que deverá ser inserido e preenchido os seus campos pelos responsáveis das unidades, conforme desenho abaixo, com as seguintes informações:

- ⇒ U.O. – código da unidade organizacional
- ⇒ Serviço – código do serviço (retirado do centro de custo/anexo 3)
- ⇒ Activ./Ind. – atividade do gasto constante da classificação de atividades (anexo 1)
- ⇒ Rubrica Orçamental N^o – identificação da rubrica conforme relação de rubricas (anexo 2)
- ⇒ Assinaturas – assinaturas dos responsáveis pelo recebimento da nota fiscal e pelo departamento de finanças.

Por instrumentos normativos internos ao órgão, determinou-se que é indispensável para qualquer pagamento, a utilização deste carimbo, devidamente preenchido e assinado.

Somente com a colaboração de todas as unidades será possível identificar a área e a atividade responsável pelo gasto e, em seguida, alcançar os custos pretendidos.

Relativamente à realidade brasileira, toda a execução da despesa pública é realizada num sistema governamental, que opera em todas as organizações do poder executivo.

Tal sistema, chamado de Sistema de Administração Financeira – SIAFI obedece às três fases da despesa, isto é, o empenho, a liquidação e o pagamento.

Desta forma, é possível identificar o gasto para cada organização e para cada ação.

Porém, como já referimos, devido à ausência da identificação dos responsáveis pelo processo de trabalho interno ao órgão e à classificação de atividades, não é possível ainda identificar custos dos produtos finalísticos.

Figura 6 - Carimbo

| | | |
|------------------------------|----------------------|----------------------|
| U.O. | Serviço | Activ. / Ind. |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Rubrica Orçamental Nº | | <input type="text"/> |
| Assinatura | Assinatura | |
| <hr/> | <hr/> | |
| <hr/> | <hr/> | |

Fonte: Órgão em estudo

4.2 Cálculos dos overheads

A necessidade da utilização de *overheads* na metodologia adotada pelo órgão, visando a obtenção dos custos, surgiu desde a elaboração da cadeia de valor, refletindo diretamente na elaboração da classificação de atividades, onde foi possível identificar atividades que não correspondem diretamente à produção de estatísticas consideradas finalísticas ao órgão.

Tais atividades são consideradas de “apoio” às atividades finalísticas.

Em seguida, na elaboração dos centros de custos, foi possível codificar todas as atividades de apoio que compõem os cálculos dos *overheads*.

Para melhor identificar estes gastos optou-se pela elaboração de dois *overheads*:

- o *overhead* de produção - que identifica os gastos que não estão envolvidos diretamente no processo de produção das pesquisas; e
- o *overhead* de apoio – que identifica todas as atividades de apoio, principalmente as ligadas à manutenção em que não é possível, num método direto, identificar a que produto, no caso, pesquisa, a infraestrutura está ligada.

A equação de cálculo é a seguinte:

- *Overhead* de Produção (UO de Produção):

$$\frac{\text{Atividades Não Estatísticas – Atividade 997}}{\text{(divididas por) } \text{Atividades Estatísticas}}$$

- *Overhead* de Apoio (UO de Apoio):

$$\frac{\text{Custos Totais das Atividades de Estatísticas (UO de Apoio) – Atividade 997}}{\text{(divididos por) } \text{Atividades Estatísticas}}$$

Vale registrar que a Atividade 997 identifica as ausências dos servidores.

5 Análise de dados

Neste item apresentamos as análises de dados reais dos orçamentos de 2011, 2012 e 2013 do órgão estudado, com o objetivo de demonstrar a proposta do modelo de análise já apresentado no item 2.3 desta dissertação.

Iniciamos esta análise com a Tabela 1- Orçamento Realizado por Atividades – nos anos de 2001, 2012 e 2013, demonstrando que a pesquisa Índices de Preços ao Consumidor foi a segunda pesquisa com maior gasto realizado pelo órgão, alcançando 6.4% do orçamento do órgão para o ano de 2013.

A pesquisa Índice de Preços ao Consumidor faz parte da família “indicadores de preços”.

Dada esta relevância no gasto, optamos por escolher esta pesquisa para validar o modelo de análise proposto.

Para realizar as análises, vale considerar que todas as informações foram retiradas do sistema orçamental apresentado no item 3, que acompanha toda a dinâmica da execução do gasto ao longo de cada ano dos orçamentos.

Conforme metodologia adotada neste sistema, para cada ano temos dois resultados:

- o primeiro, que identifica os valores orçados no planejamento, para cada pesquisa listada no código geral de atividades/CGA (anexo 1); e
- o outro, que retrata todos os ajustes que ocorreram na execução das despesas ao longo no ano, as quais denominamos despesas reais. No final de cada ano é possível confrontar o planejamento orçamentário com o resultado das despesas reais para cada pesquisa, isto é o orçamento de fato executado. Com isto o método atende diretamente com a melhoria do processo orçamental

Podemos reparar que, ao compararmos os dois resultados deste sistema, estaremos avaliando a *performace* de cada área do órgão responsável pelo planejamento orçamentário de cada pesquisa estatística. Esta análise, com certeza, ao longo do tempo, agrega melhorias significativas aos futuros planejamentos. Conforme já elucidado na introdução desta

dissertação, dada a necessidade de manutenção das Séries Históricas de cada pesquisa e incluindo a necessidade de novos levantamentos, atendendo às demandas da EUROSTAT, o órgão tem informações relevantes dos custos de cada pesquisa, servindo de apoio aos planejamentos estratégicos futuros e apoiando as tomadas de decisão do seu corpo de dirigentes.

A seguir, apresentamos a performance do resultado do orçamento dos três anos focados nesta dissertação, permitindo uma análise individual de cada pesquisa, nos respectivos orçamentos, reforçando a análise apontada no modelo de análise na hipótese 2.

Visando atender a organização das informações, para gerar as planilhas e gráficos a seguir, utilizamos a ferramenta Excel com banco de dados dinâmicos.

5.1 Análise dos Modelos

Conforme o modelo de análise apresentado no item 2.3, a apresentação dos dados abaixo segue em dois modelos a seguir:

1.º Modelo

- Variável Independente - a Família de Pesquisas 512 – Indicadores de Preços
- Variável Dependente - a identificação de cada pesquisa desta família.

Os gráficos 1, 2 e 3, abaixo, representam os resultados, respectivamente, dos anos de 2011, 2012 e 2013, das despesas Reais executadas de cada Pesquisa que compõe a Família Indicadores de Preços.

As pesquisas são:

- 559 – Índice de preços ao consumidor;
- 560 – Paridades do poder de compra;
- 561 – Sistema de indicadores de preços na construção e habitação;
- 562 – Índices de valores unitários do comércio internacional;
- 564 – Estatísticas de preços de produtos agrícolas;
- 565 – Estatísticas de preços dos meios de produção na agricultura;
- 567 – Índices de preços na produção de produtos industriais;
- 568 – Índices de preços na produção de serviços;

569 – Estatísticas de preços de materiais de construção; e

570 – Estudo de desenvolvimento de um sistema de índices de preços de habitação própria.

Tabela 1 – Orçamento Realizado por Atividades – Ano 2013

| CÓD | CGA / Rúbricas | Total c/ 2 Overheads | Freq. | Freq. Acum. |
|-----|--|-------------------------|-------|----------------|
| 272 | Inquérito ao Emprego | 2.836.740,18 | 9,2% | 9,2% |
| 559 | Índice de Preços ao Consumidor | 1.988.682,19 | 6,4% | 15,6% |
| 510 | Contas Nacionais Provisórias e Definitivas | 1.195.492,14 | 3,9% | 19,5% |
| 633 | Estatísticas Correntes do Comércio Intracomunitário | 1.108.197,35 | 3,6% | 23,1% |
| 296 | Inquérito às Condições de Vida e Rendimento (ICOR) | 746.100,37 | 2,4% | 25,5% |
| 302 | Inquérito à Situação Financeira das Famílias | 643.255,48 | 2,1% | 27,5% |
| 577 | Índices de Volume de Negócios, de Emprego e de Volume de Trabalho | 602.146,00 | 1,9% | 29,5% |
| 701 | Estatísticas da Produção Industrial | 575.005,16 | 1,9% | 31,4% |
| 647 | Inquérito à Estrutura das Explorações Agrícolas | 559.065,62 | 1,8% | 33,2% |
| 252 | Inquérito à Fecundidade | 534.577,96 | 1,7% | 34,9% |
| 835 | Cooperação Estatística no quadro de programas da CPLP | 529.912,92 | 1,7% | 36,6% |
| 811 | Promoção e Comercialização de Produtos e Serviços de Difusão | 526.479,15 | 1,7% | 38,3% |
| 773 | Inquérito ao Movimento de Pessoas e Gastos Turísticos | 526.392,72 | 1,7% | 40,0% |
| 808 | Edição e Produção de Publicações | 470.643,91 | 1,5% | 41,5% |
| 166 | Metodologias Gerais de Recolha de Informação | 440.757,94 | 1,4% | 43,0% |
| 798 | Inquérito à Utilização das TIC nas Famílias | 437.661,95 | 1,4% | 44,4% |
| 216 | Recenseamentos da População e Habitação 2011 | 421.878,91 | 1,4% | 45,7% |
| 776 | Inquérito às Deslocações dos Residentes | 399.856,26 | 1,3% | 47,0% |
| 718 | Sistema de Indicadores de Operações Urbanísticas | 365.574,35 | 1,2% | 48,2% |
| 733 | Inquérito ao Transporte Rodoviário de Mercadorias | 360.581,59 | 1,2% | 49,4% |
| 560 | Paridades do Poder de Compra | 359.580,90 | 1,2% | 50,5% |
| 185 | Base Geográfica de Referenciação da Informação (BGRI) | 357.354,89 | 1,2% | 51,7% |
| 632 | Estatísticas Correntes do Comércio Extracomunitário | 351.264,47 | 1,1% | 52,8% |
| | Demais pesquisas | 14.584.418,13 | 47% | 100,0% |
| | | 30.921.620,54 | 100% | |

Fonte: Sistema de Controle Orçamental do órgão em análise

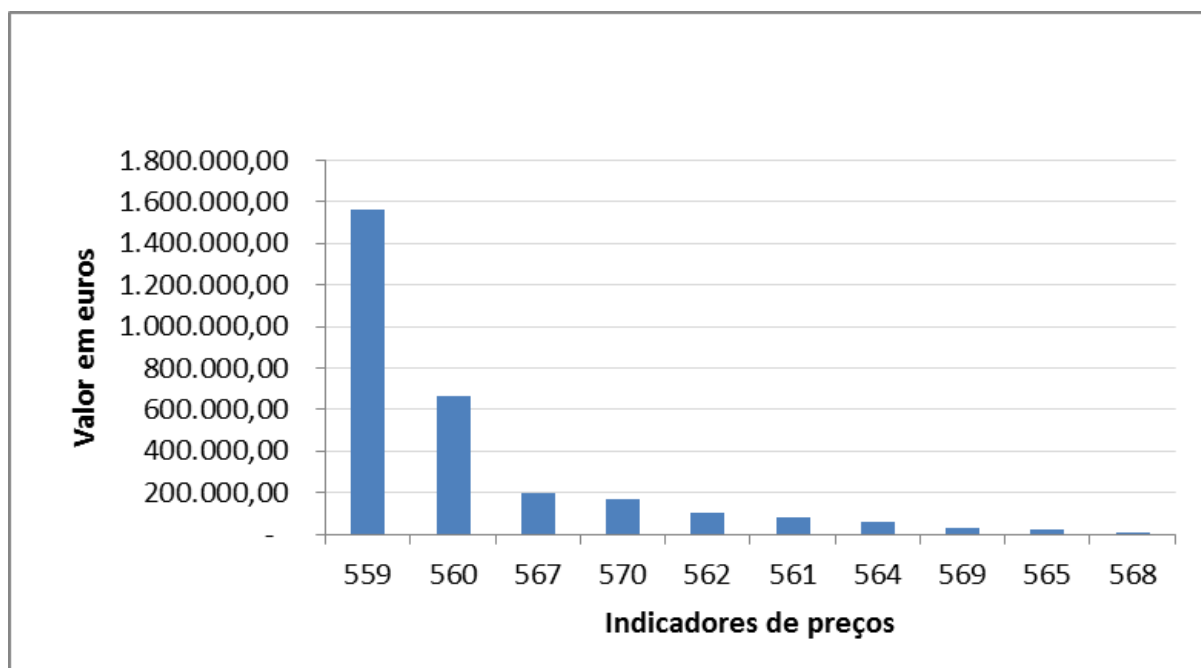
Podemos observar nestes três primeiros gráficos, um ranking de maiores custos, sendo o Índice de Preços ao Consumidor o percentual mais elevado, com pequenas variações das demais pesquisas durante o período de 2011 a 2013.

Ao planejar anualmente os orçamentos para cada pesquisa, podemos observar o desempenho de cada uma das pesquisas e qualquer investimento em modificação neste ranking deve ser observado e registrado anualmente no sistema de planejamento, que se refletirá na execução do ano subsequente.

2º Modelo

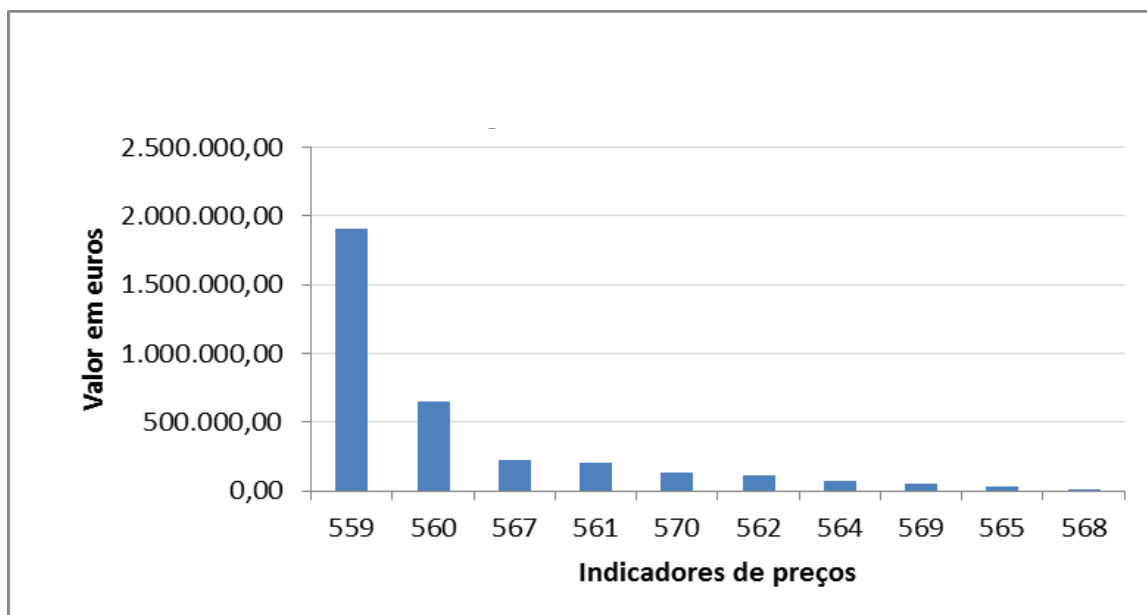
- Variável Independente - a atividade Índice de Preços
- Variável Dependente - as rubricas de despesas (custos documentados)

Gráfico 1 - Comparativo de custo da família Indicadores de Preços – Ano 2011



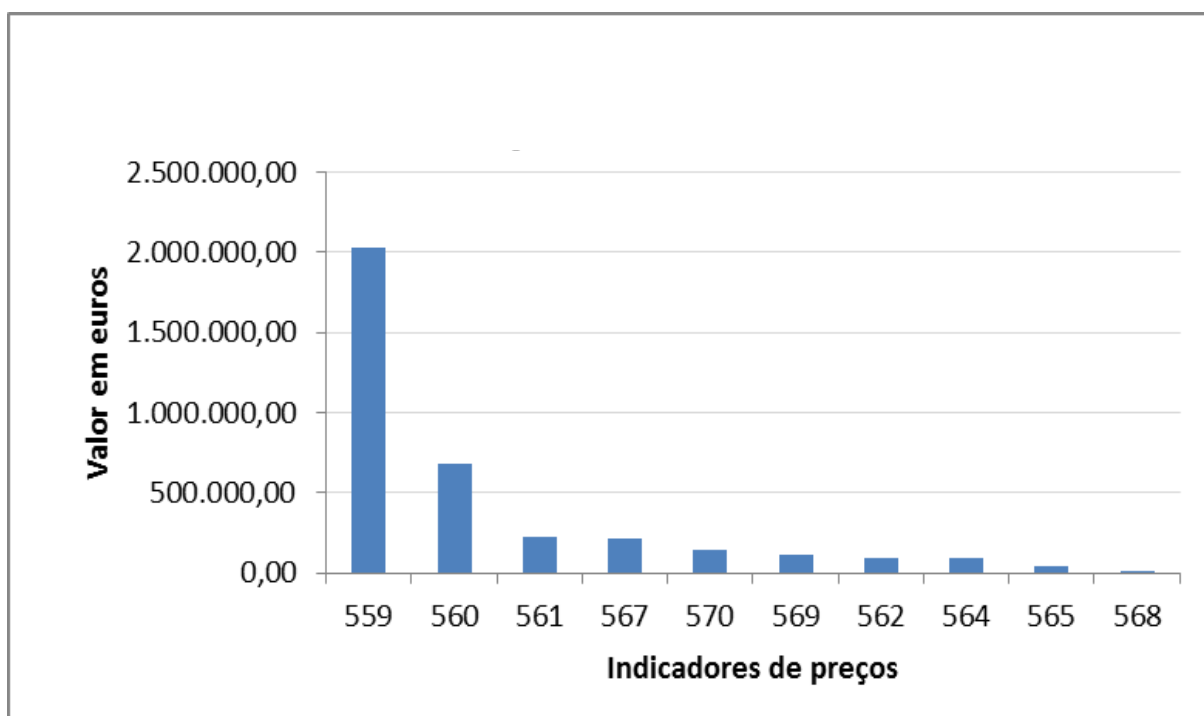
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 2 - Comparativo de custo da família Indicadores de Preços – Ano 2012



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 3 - Comparativo de custo da família Indicadores de Preços – Ano 2013



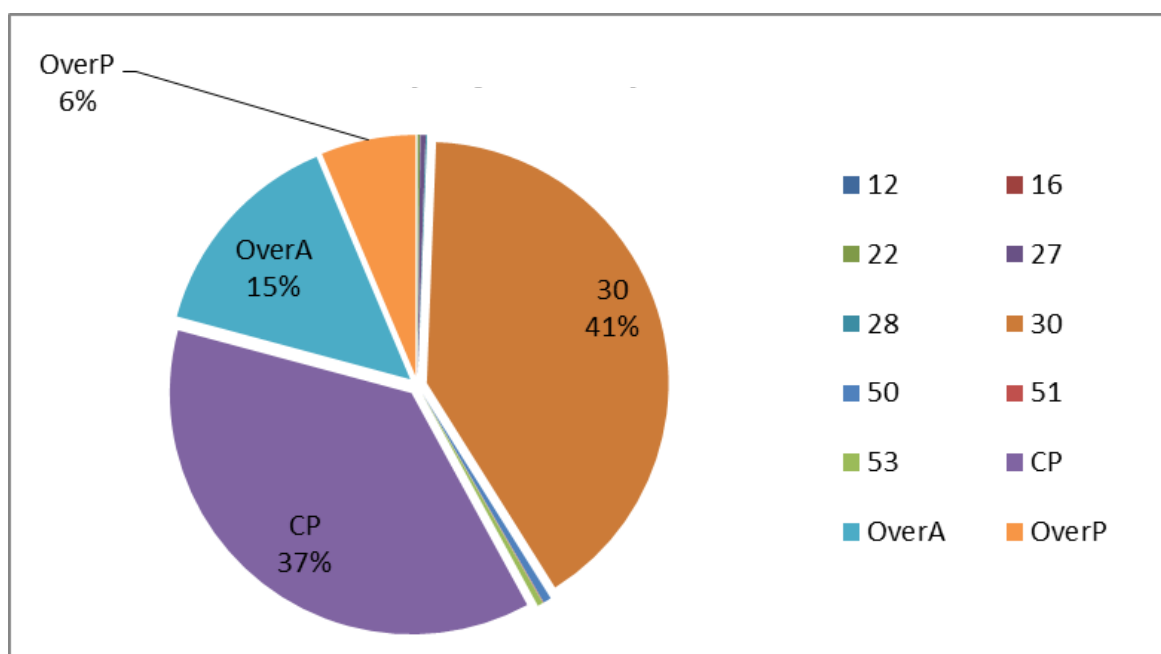
Fonte: Elaboração própria

Para os gráficos 4, 5 e 6 a seguir, estamos apresentando a comprometimento de cada rubrica de despesas (anexo 3), especificamente para a pesquisa Índice de Preços ao Consumidor, ao longo dos três anos estudados.

As rubricas com gastos são:

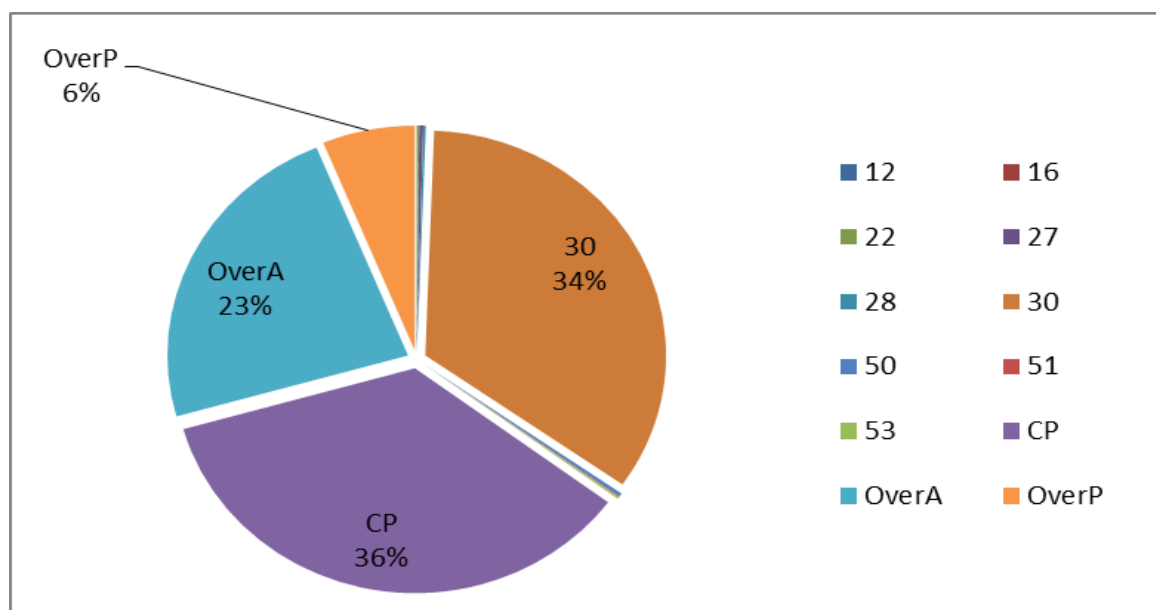
- 12 – combustível e outros fluidos;
- 16 – livros e documentação técnica;
- 22 – comunicação – correios;
- 27 – deslocações e estadas – País;
- 28 – deslocações e estadas – Estrangeiro;
- 30 – honorários entrevistadores;
- 50 – ajuda de custo – País;
- 51 – ajuda de custo – Estrangeiro;
- 53 – formação profissional - sessões informativas;
- CP – custo de pessoal;
- Over A – *Overhead* das Atividades de Apoio; e
- Over P - *Overhead* de Produção.

Gráfico 4 - Índice de preços – Despesas reais – 2011



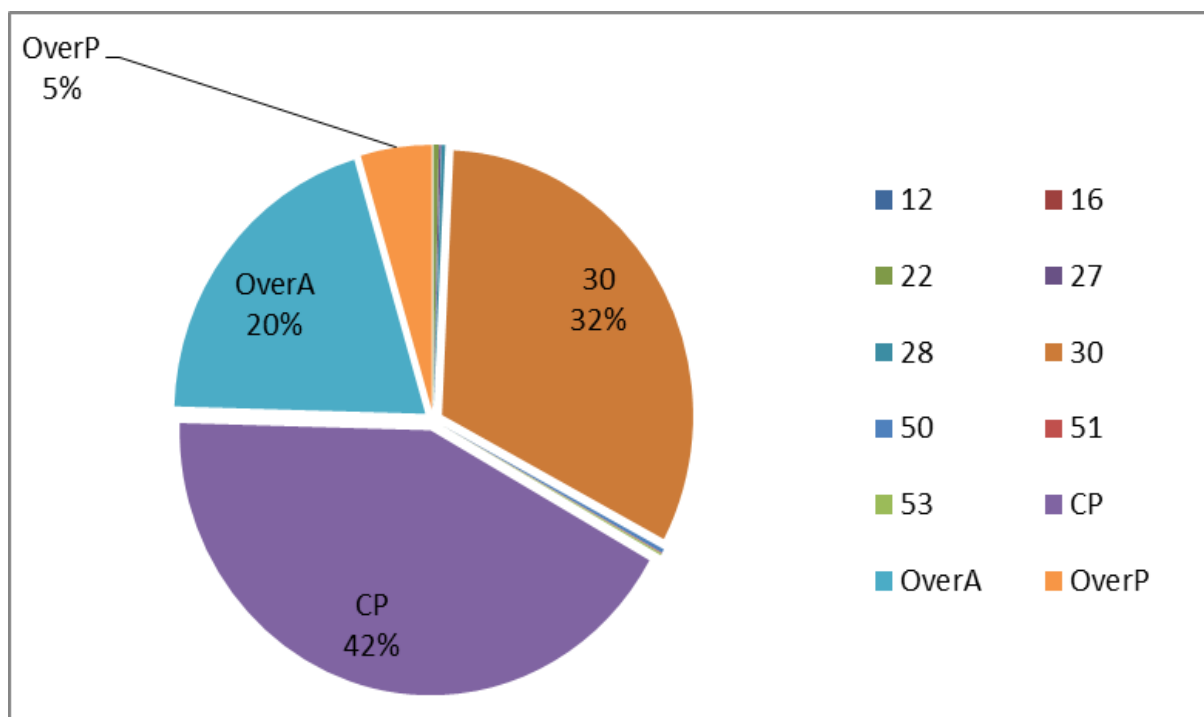
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 5 - Índice de preços – Despesas reais – 2012



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 6 - Índice de preços – Despesas reais – 2013



Fonte: Elaboração própria

Em relação aos itens de despesas relacionados, estes estão diretamente ligados ao processo de trabalho de produção de pesquisas estatísticas, onde o trabalho de levantamento de dados em vários locais espalhados pelo território detém uma logística que necessita de gastos com deslocamentos, honorários de entrevistadores, combustíveis, correios, etc.

Analisando as despesas reais de cada ano, observamos nos gráficos que as quatro principais rubricas de despesas consideradas, no nosso modelo, como variáveis dependentes, são as seguintes: gastos com pessoal, gastos com os honorários dos entrevistadores, o *Overhead* de Produção e o *Overhead* de Apoio.

Este último concentra todos os gastos com a infraestrutura, como aluguéis, luz, água, telefone, etc.

No caso do custo com pessoal, esta informação só é possível devido ao cuidado no planejamento no módulo do Sistema de Gestão do Órgão: Planejamento dos Recursos Humanos.

A implantação de um sistema de custo nas atividades do setor público necessita do compromisso de todos os gerentes, não somente para tratar metas e objetivos para suas áreas, mas também para quantificar a mão de obra envolvida com cada atividade.

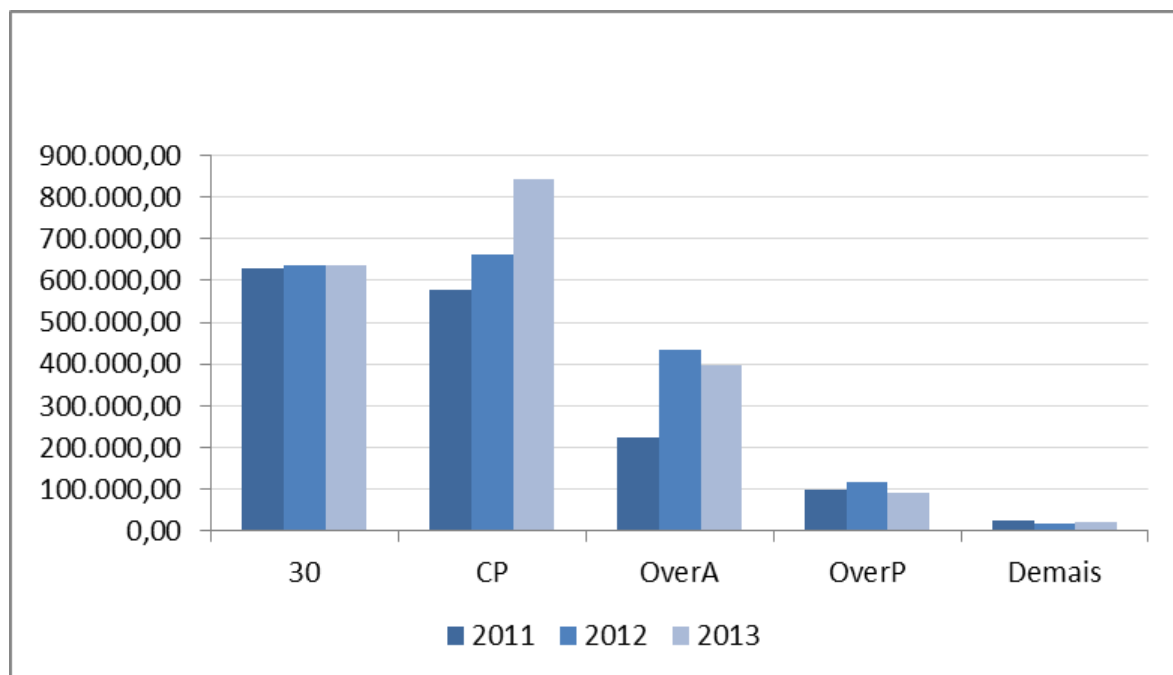
Somente com este estágio de maturidade gerencial é que podemos alcançar este importante custo de pessoal.

Em relação ao custo de honorários entrevistados, trata-se de um gasto muito específico que atende a contratação dos entrevistadores para a realização da coleta de dados de preços em vários locais.

Tal despesa pode variar de acordo com a logística estabelecida para este levantamento e o planejamento desta coleta de informações.

O gráfico 7 seguinte, consolida a comparação dos principais gastos da pesquisa de Índice de Preços ao longo dos três anos analisados, permitindo que seja verificado o resultado de cada gasto, em cada orçamento anual.

Gráfico 7- Comparativo anual dos principais gastos da pesquisa Índice de Preços



Fonte: Elaboração própria

Para analisar o resultado do Gráfico 7, precisamos de explicações para o crescimento evolutivo do custo com pessoal, o que deverá ser explicado pela área responsável por esta pesquisa.

E relativamente à oscilação do custo do Overhead Administrativo, as áreas administrativas deverão também analisar cada rubrica que compõe este item de custo e apresentar as devidas explicações.

6 Conclusões, limitações e contributos para futuras investigações

Inicialmente, consideramos reconhecer que ao longo das últimas décadas, mudanças em legislações específicas, nas exigências dos controles externos e, até, nos modelos de organizacionais, contribuíram para o amadurecimento da gestão pública.

Tais mudanças focavam no objetivo de oferecer melhores serviços à sociedade, com padrões superiores de qualidade.

Podemos considerar que para alcançar este estágio de gestão a atenção se voltou para o acompanhamento e tratamento do gasto público e, por último, para o investimento na identificação do custo do serviço ou do produto entregues diretamente ao cidadão.

Concluimos que investir numa metodologia de custo para identificar os custos dos produtos produzidos por uma organização pública atende a esta demanda atual.

Com esta dissertação estamos detalhando o método utilizado por uma organização portuguesa visando a identificação dos custos da sua produção finalística, isto é, cada pesquisa estatística que, além da identificação do custo, devido ao modelo utilizado envolver diretamente todo o corpo gerencial da organização, desvenda o seu processo de trabalho interno, tornando-se, ao longo do tempo, um suporte para o seu planeamento orçamentário.

A implantação deste método iniciou-se com o investimento na produção de estudos internos, que envolveu a área de planeamento e orçamento do órgão, produzindo documentos que criaram classificações para todas as atividades ou resultados do órgão, bem como a identificação dos centros de custos.

Tais documentos foram suportes indispensáveis para o alcance do objetivo e a efetivação deste método.

Concluimos também que a ferramenta de tecnologia de informação criada com o Sistema de Controle Orçamental dá suporte à inovação deste método, na medida em que interage com todas as unidades do órgão e que em seu escopo atende desde o planeamento estratégico, quando no seu primeiro módulo indica o plano de trabalho de cada ano extraído do planeamento estratégico amplo, como nos demais módulos, registrando o planeamento do

orçamento anual necessário para cada pesquisa e, no encerramento de cada ano, tendo a possibilidade de confrontar a execução dos gastos.

Na maioria dos órgãos públicos, a rotina de planejamento orçamentário anual é da responsabilidade das áreas contábeis e dos responsáveis pela execução das despesas e muitas vezes até pelas áreas de recursos materiais.

Não há dúvida que o saber específico de orçamento e finanças é fundamental para este tema.

Porém, nem sempre o conhecimento do processo produtivo do órgão está presente nestes profissionais e o perfeito entendimento do que se produz e de como se produz é fundamental para a identificação correta do quanto precisamos de recursos (orçamento) para produzir determinado serviço ou produto.

Sendo assim, reconhecemos que para alcançar a identificação do custo das atividades finalísticas de cada órgão não basta o saber orçamentário e financeiro envolvidos diretamente nos planejamentos orçamentários.

Mas principalmente é também indispensável a colaboração e o envolvimento de todas as áreas responsáveis tanto no planejamento como na gestão dos processos de trabalho do órgão.

Com base no estudo em questão, identificamos o envolvimento direto dos gestores de todas as áreas responsáveis pelo processo de trabalho interno, imbuídos do objetivo de alcançar os gastos específicos em cada processo da produção, colaborando assim diretamente com a identificação do custo final de cada produto.

Verificamos que a implantação da metodologia de custo afeta diretamente não somente a gestão administrativa como também a dimensão cultural do órgão, resultando numa melhoria do desempenho global institucional, principalmente, na medida em que valoriza e dá transparência aos seus processos internos de trabalho.

Especificamente, no resultado da implantação do sistema de custo, identificamos que o reflexo na gestão do órgão é um investimento direto no poder de decisão de cada gerência e podemos entender que estamos tratando da dimensão administrativa.

Como exemplo, no momento do planejamento anual, ao se verificar o desempenho de cada gasto, o gerente poderá atuar diretamente na melhoria de cada planejamento.

Na segunda dimensão, estamos focando a gestão superior e decisória do órgão onde, muitas vezes, dadas as limitações orçamentárias que possam surgir, é necessário priorizar a produção das pesquisas em determinado ano e, no caso de deter excelentes informações de custos, estas possam orientar cada tomada decisão.

Para esta gestão superior e decisória do órgão, a rotina de utilização dos resultados dos custos na tomada de decisão apresenta-se como uma mudança cultural, pois a inexistência do resultado do custo ao longo do tempo acabou por conduzir os gestores a utilizarem outros saberes nas suas decisões.

Assim, trata-se de um grande desafio que se apresenta para os novos gestores, agregar este conhecimento e considerar a informação do custo como um fator relevante na tomada de decisão.

Porém, precisamos atentar para o facto de que a cultura estabelecida no setor público, de total afastamento do comprometimento com o gasto público, é resultado de muitas gerações de profissionais que desconhecem práticas de acompanhamento do gasto, resultando principalmente na falta de transparência deste gasto.

Assim, consideramos que, quanto mais investirmos nesta transparência, mais envolvimento terá o corpo gerencial, e mais interesse teremos na análise dos gastos.

Somente com o amadurecimento desta prática, podemos alcançar uma cultura de identificação de custos no setor público. Esta é uma limitação que precisamos superar a cada ano.

A partir da análise do estudo realizado identificamos também uma limitação que indica a necessidade de aprimoramento do modelo, que atualmente identifica no processo de produção os custos de cada “atividade” investir no detalharmos algumas etapas internas e o que a cada atividade que demandam de recursos específicos.

Como exemplo temos como etapas, os treinamentos para as equipes em alguma nova tecnologia, ou os treinamentos diretamente ligados a capacitação das equipes de coleta de informações em alguma atividades. Podemos considerar temos aqui objeto para novas investigações.

No momento o órgão brasileiro similar ao estudado nessa dissertação, passa pelo desafio de identificar claramente o processo de trabalho de produção de pesquisas . Vale citar a utilização de documentos que orientam e apresentam modelos de qualidade, onde o levantamento de custos é tratado como um processo indispensável.

Como documentos introdutórios ao tema, podemos citar o “Modelo Genérico de Processos de Negócios- GSBPM ¹¹ que em sua introdução indica a sua aplicação:

“O GSBPM descreve e define o conjunto de processos de negócios necessários para produzir estatísticas oficiais. Ele fornece uma estrutura padrão e uma terminologia harmonizada para ajudar organizações estatísticas a modernizar seus processos de produção estatística, bem como compartilhar métodos e componentes”

Especificamente em seu Item VII – Outros Usos do GSBPN, o texto apresenta a sua utilização no tema em questão de mensurar os custos da produção, conforme:

“• Quantificar os custos operacionais - O GSBPM pode ser usado como uma base para a medição dos custos de diferentes partes do processo de negócios estatísticos. Isso ajuda a direcionar as atividades de modernização para melhorar a eficiência das partes do processo que são mais dispendiosas.”

Além do GSPM citado, a instituição brasileira também está fazendo uso do “Modelo Genérico de Atividades para Organizações Estatísticas/GAMSO ¹² que em seu propósito trata:

“O Modelo Genérico de Atividades para Organizações Estatísticas (GAMSO) descreve e define as atividades que acontecem em uma típica organização estatística. Ele

aperfeiçoa e complementa o Modelo Genérico de Negócios Estatísticos (GSBPN), ao acrescentar atividades adicionais que são necessárias ao apoio da produção estatística.”

O modelo GAMS0 apresenta os seguintes usos:

“Como base do planejamento de recursos em uma organização estatística;

Como base para a medida do custo da produção de estatísticas oficiais, de modo que possa ser estabelecida uma comparação entre as instituições;

Como ferramenta para ajudar a estimar a aptidão de organizações para implementar diferentes aspectos da modernização, no contexto do “Modelo de Maturidade de Modernização;

Para apoiar sistemas de gestão de riscos;

Para apoiar o desenvolvimento e a implementação de arquiteturas de empreendimentos, incluindo componentes como arquiteturas de capacidades;

Para ajudar e medir e comunicar o valor da modernização de atividades estatísticas em uma organização.”

Esperamos que com este investimento em modelos de qualidade o órgão brasileiro possa atender à necessidade de detalhamento do seu processo de trabalho, que permite a elaboração da cadeia de valor institucional, como também a elaboração da classificação de suas atividades finalísticas e a modelagem dos seus centros de custos.

Como resultado da gestão transparente do órgão português estudado, foi possível traçar um paralelo na produção interna do órgão brasileiro que trabalho - órgão este que também é responsável pela produção de estatísticas nacionais.

Vale ressaltar que a produção de estatísticas oficiais segue uma orientação geral ao utilizar na sua produção, metodologias padrão que favorecem as comparações dos resultados das estatísticas, demográficas, econômicas e sociais, entre países.

Porém, consideramos como ganho na análise deste método português o fato de poder agregar experiência na formulação dos custos, na medida em que os processos de trabalho, isto é, o como se faz, assim como a tipologia de despesas, são bastante próximos da realidade brasileira.

No caso da instituição brasileira, o seu modelo de planejamento orçamentário está focado na legislação interna do país e, para a execução da despesa o Brasil, existe um sistema informatizado como ferramenta única para toda a execução do gasto público, inteiramente normalizado pela legislação contábil.

Ressaltamos que a análise do método português, bem como a identificação das suas limitações, agregam experiências valorosas para a fase em que se encontra o órgão brasileiro sendo um contributo valioso para o seu projeto de implantação e custos das suas atividades finalísticas produzidas pelo o órgão.

Nossa intenção é investir na implantação dos custos no órgão brasileiro, projeto este que tem o aval da Secretaria do Tesouro Nacional/ STN do Brasil, órgão que concentra a área da contabilidade pública, e que está parametrizando os sistemas administrativos financeiros, de forma que em qualquer execução de despesas, incluirá a necessidade de identificar na fase da liquidação da despesa, o respectivo centro de custos e a atividade finalística que está utilizando os recursos.

No caso do órgão brasileiro, para que tal rotina possa se implantada, o desafio maior é o investimento interno na modelagem dos processos de negócio da casa, etapa esta, conforme relado, já está sendo tratado no âmbito dos modelos GSBPN e GAMSO.

Finalizando, também com a experiência da análise do modelo português de levantar custos dos seus produtos finalísticos, teremos em futuro próximo o desafio de que investir e acompanhar a maturidade da governança interna de cada órgão, na análise e utilização dos resultados de custos nas tomadas de decisões internas ao órgão. Este tema com certeza será objeto de futuras investigações, na medida em que se concretizarem os resultados dos custos nas organizações publicas.

Bibliografia

Barbará, Saulo; **Valle**, Rogério; **Mahler**, Cláudio; **Mendes**, Oswaldo; **Xavier**, Lúcia; **Cardoso**, Rosângela; **Peixoto**, José Antônio; **Neto**, Mário Almeida; **Santos**, Vânia (2006). *Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Curto, Helena (2006). *Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais, Regime Completo*. Coimbra: Centro de Estudos e Formação Autárquica.

Decreto-Lei n.º 232, de 03.09.1997, Aprova o Plano Oficial de Contabilidade Pública, define o seu âmbito de aplicação e cria a Comissão de Normalização Contabilística da Administração Pública.

Drucker, Peter. *Administração em tempos de grandes mudanças*. Brasil, São Paulo, 1997. Editoria Pioneira.

Lei nº 4, de 15 de janeiro de 2004, Identifica os Órgãos da Administração Direta em Portugal.

Nakagawa, Massayuki. *Custeio baseado em atividades*. São Paulo: Editora Atlas. 2010.

Pereira, Manoel. *Colóquio Internacional a Moderna Gestão Financeira Pública: uma resposta a crise economica?*, Lisboa: Tribunal de Contas. 2006.

Pinto, Ana Calado; **Melo**, Tiago Joanaz de; **Santos**, Paula Gomes dos. *Gestão Orçamental & Contabilidade Pública*. Lisboa: ATF - Edições Técnicas. 2013.

Webgrafia

CEPAL – Comisión Económica para América Latina y e Caribe 2011. *Propuesta de Código de Buenas Prácticas de las Estadísticas en América Latina y el Caribe y Plan de Implementación para 2012-2013*. Disponível em <http://www.cepal.org/es/node/39722> . (consultado em 12/11/2015)

CFC – Conselho Federal de Contabilidade / International Federation of Accountants - IPSAs - NORMAS INTERNACIONAIS DE CONTABILIDADE PARA O SETOR PÚBLICO – Transição do Regime de Caixa para o Regime de Competência - Edição 2010. Disponível em http://www.cnm.org.br/contadores/img/pdf/normas_internacionais_de_contabilidade/NornasInternacionaisdeContabilidadeparaoSetorPublico.pdf . (consultado em 13 de dezembro de 2016)

HM TREASURY / PWC – Global Conference on Accounting and Reporting by Governments / Government Financial Report – Campbell, Ross. *Controlling public spending: An international perspective / Government accounting as an enabler for better public finance management: the UK case.* Disponível em <http://www.socialiris.org/ivcongressocq/materiais/PainelInternacionalCAMPBELL.pdf> / www.pwc.com . (consultado em 30 de novembro de 2016)

IBGE - Código de Boas Práticas das Estatísticas do IBGE . Rio de Janeiro 2013. Disponível ftp://ftp.ibge.gov.br/Informacoes_Gerais_e Referencia/Codigo_de_Boas_Praticas_das_Estatis_ticas_do_IBGE.pdf . (consultado em 12/11/2015).

IGPDE - Recherche - Perspective Gestions Publiques - Études - n° 14 – Março de 2005. Página 1. Disponível em <http://www.economie.gouv.fr/files/pgp14.pdf>. (consultado em 12 de dezembro de 2016)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA / Statistics Portugal – Peer Reviewers’ Recommendations and Statistics Portugal Improvement Actions in Response to the Recommendations. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE . (consultado em 12/11/2015)

Machado, Nelson; Holanda, Victor (2010). *Diretrizes e modelo conceitual de custo para o setor público a partir da experiencia no governo federal do Brasil.* Revista de Administração Pública – jul/ago 2010 – Rio de Janeiro. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000400003&lng=en&nrm=iso . (consultado em 20.02.2015)

OCDE - Avaliação do Processo Orçamental em Portugal. 2008. Capítulo 2. Disponível em <http://www.oecd.org/portugal/42007650.pdf> . (consultado em 12.01.2015).

Office for National Statistics (ONS). *Generic Statistical Business Process Model - GSBPM* (Version 5.0, December 2013). Disponível em <https://gss.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2016/01/Generic-Statistical-Business-Process-Model.pdf> . (consultado em 12 de dezembro de 2016)

PEER REVIEW REPORT – On Compliance with the Code of Practice and the Coordination Role of the National Statistical Institute. Abril de 2015. Disponível em file:///C:/Users/lilia.machado/Downloads/Pt_PR_report.pdf . (consultado em 12/11/2015)

SG Affaires financières et immobilières - Sous-Direction des Affaires budgétaires et de la performance - Bureau performance et contrôle de gestion SAFI 1C - Guide méthodologique

de calcul du coût d'une prestation. Página 4. Outubro de 2012. Disponível em http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/performance/contrôle_gestion/documentation/guides/guide-cout-prestation/CDG_guide_calcul-cout-prestation.pdf (consultado em 10 de dezembro de 2016)

Statistical Commission Background – Guidelines for the Template for a Generic National Quality Assurance Framework (NQAF). 8 de Fevereiro de 2012 – 43^a sessão - páginas 29/82. Disponível em <http://unstats.un.org/unsd/statcom/doc12/BG-NQAF.pdf> . (consultado em 13 de dezembro de 2016)

United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). *GAMSO - Generic Activity Model for Statistical Organizations* - Version 1.0: 1 March 2015. Disponível em [https://ec.europa.eu/eurostat/cros/system/files/GAMSO%20\(1\).pdf](https://ec.europa.eu/eurostat/cros/system/files/GAMSO%20(1).pdf) . (consultado em 10 de dezembro de 2016)

Anexo1: Classificação Geral de Atividades 2012

(atualizado anualmente, segundo aprovação do Serviço de Planejamento, Controle e Qualidade do órgão, podendo sofrer inclusões, supressões, reativações e alterações de designação das atividades)

A Classificação Geral de Atividades do órgão estudado, para 2012, abrange todas as atividades do instituto de estatística, sendo que as atualizações de atividades, necessárias, procedem-se durante o processo de planejamento, de acordo com a estrutura vigente.

Objetivo: fornecer uma base de classificação geral de aplicação em vários domínios de atividades, tais como: planejamento, produção, coordenação, contabilidade, gestão documental, etc.

Estrutura Conceitual: A estrutura conceitual segue os critérios da especificação funcional dos processos, e da natureza dos resultados esperados.

Sistema de Codificação: conjunto de tarefas inter-relacionadas para a obtenção de um resultado

5 Macrofunções – código sequencial numérico romano de I a V.

Sub-capítulos – código sequencial alfabético de acordo com cada Macrofunção.

Áreas de Atividade – código sequencial numérico de 2 dígitos.

Famílias de Atividade – código sequencial numérico de 3 dígitos (os 2 primeiros associados à sua Área de Atividade), para fins de contabilidade.

Atividades – código sequencial numérico de 3 dígitos, para fins de contabilidade.

Exemplo:

Macrofunção I – Organização e Meios

Sub-capítulo B – Meios

Área de Atividade 17 – Recursos Materiais e Financeiros

Família de Atividade 171 – Recursos Materiais e Financeiros

Atividade 076 – Gestão orçamental e Contabilidade

Crêterios de Codificação: organizam as atividades pelo seu conteúdo funcional (natureza da função = macrofunção) e pela natureza dos resultados esperados.

Macrofunção I – Organização e Meios – enquadramento institucional dos meios humanos, materiais e financeiros, modelo organizativo e componente jurídico.

Macrofunção II – Coordenação Estatística – desenvolvimento, implementação e integração dos subsistemas de informação estatística nacional.

Macrofunção III – Produção Estatística – criação de produtos estatísticos, tais como metodologia, coleta, tratamento, apuração, análise, e estudo de dados.

Macrofunção IV – Difusão Estatística – seleção, promoção e distribuição das informações estatísticas produzidas.

Macrofunção V – Cooperação Estatística Internacional – articulação do sistema estatístico nacional com a rede estatística internacional.

Obs: A Macrofunção VI – Outras Atividades – consolidação das informações de planejamento de recursos humanos.

Subsistemas de Classificação das Atividades Estatísticas

A Classificação de áreas de Atividades Estatísticas, engloba as áreas de Atividades 29 a 81, da Macrofunção III – Produção Estatística (população, trabalho, rendimento, educação, cultura, saúde, comércio, indústria, construção, transportes, comunicações, turismo, etc), tendo o Classificador de Difusão Estatística, como alvo, os produtos da difusão desses dados.

Estrutura da CGA ao nível da Atividade

Macrofunção I Organização e Meios

Sub-capítulo A Organização

 rea de Atividade 10 Planejamento e Gestão Organizacional

F milia de Atividade 101 Planejamento E Gestão Organizacional

Atividade 001 Planejamento de atividades

Atividade 002 Acompanhamento de atividades

Atividade 003 Plano anual de deslocações ao estrangeiro

Atividade 004 Apoio técnico, jurídico e administrativo ao conselho superior de estatística

Atividade 005 Gestão interna das unidades orgânicas

Atividade 006 Plano de difusão

Área de Atividade 11 Gestão Da Qualidade

Família de Atividade 111 Gestão Da Qualidade

Atividade 011 Auditorias da qualidade

Atividade 013 Sistema de gestão documental

Atividade 014 Gestão da qualidade

Atividade 015 Gestão e tratamento de sugestões e reclamações

Atividade 016 Auscultação da satisfação

Área de Atividade 12 Comunicação Institucional

Família de Atividade 121 Comunicação Interna

Atividade 020 Comunicação interna

Atividade 022 Análise de imprensa

Família de Atividade 122 Comunicação Externa

Atividade 028 Gestão da imagem institucional

Atividade 029 Relações com os órgãos de comunicação social

Atividade 030 Relações públicas

Área de Atividade 13 Função Jurídica

Família de Atividade 131 Assessoria Jurídica

Atividade 036 Pareceres jurídicos

Atividade 037 Apoio jurídico a processos de aquisições e contratos

Atividade 038 Elaboração de estudos jurídicos e de interpretação legislativa no âmbito do Sistema Estatístico Nacional

Família de Atividade 132 Contraordenações

Atividade 044 Instrução e tramitação de processos de contraordenações

Área de Atividade 14 Relacionamento com os Respondentes

Família de Atividade 141 Atendimento e Contato com os Respondentes

Atividade 047 Atendimento e contato com os respondentes

Sub-capítulo B Meios

Área de Atividade 16 Recursos Humanos

Família de Atividade 161 Gestão Administrativa de Recursos Humanos

Atividade 051 Gestão do sistema remuneratório, sistema de ponto e de processos individuais de pessoal

Atividade 052 Gestão de contratos

Atividade 053 Gestão de seguros, deslocações e viagens

Família de Atividade 162 Gestão de Competências e Desenvolvimento Organizacional

Atividade 054 Indicadores de gestão de recursos humanos

Atividade 058 Planejamento e gestão de carreiras

Atividade 060 Gestão do desempenho

Atividade 066 Saúde, higiene e segurança no trabalho

Atividade 068 Formação profissional

Atividade 069 Apoio técnico e administrativo ao grupo desportivo

Área de Atividade 17 Recursos Materiais e Financeiros

Família de Atividade 171 Recursos Materiais e Financeiros

Atividade 075 Logística e aprovisionamento

Atividade 076 Gestão orçamental e contabilidade

Área de Atividade 18 Tecnologias de Informação e Comunicação

Família de Atividade 181 Apoio Técnico Informático

Atividade 082 Apoio na utilização das TIC

Atividade 083 Help desk

Família de Atividade 182 Gestão da Infraestrutura Tecnológica

Atividade 089 Gestão e manutenção da Rede de Voz e Dados

Atividade 090 Administração de sistemas

Atividade 091 Administração de Bases de Dados

Atividade 092 Gestão e manutenção da infraestrutura
Informática

Atividade 093 Implementação e gestão de mecanismos de
segurança informática

Família de Atividade 183 Desenvolvimento Aplicacional

Atividade 098 Desenvolvimento de aplicações estatísticas

Atividade 100 Desenvolvimento de aplicações de gestão

Família de Atividade 184 Gestão e Integração da Informação

Atividade 107 Conceção, gestão e integração de dados no Datawarehouse

Atividade 108 Construção e Gestão das infraestruturas de portais

Atividade 109 ESSNET em SDMX

Macrofunção II Coordenação Estatística

Sub-capítulo A Instrumentos Técnicos de Coordenação

Área de Atividade 21 Ficheiros de Unidades Estatísticas

Família de Atividade 211 Ficheiros De Unidades Estatísticas

Atividade 120 Ficheiro de empresas

Atividade 121 Ficheiro de estabelecimentos

Atividade 122 Ficheiro das administrações públicas

Atividade 123 Ficheiro das instituições sem fins lucrativos

Atividade 124 Ficheiro de grupos de empresas

Atividade 125 Ficheiro de alojamentos (Amostra-mãe)

Atividade 126 Ficheiro de explorações agrícolas (Base de Amostragem Agrícola)

Atividade 127 Ficheiro de veículos

Atividade 128 Desenvolvimento do sistema integrado de ficheiros de unidades estatísticas

Área de Atividade 22 Metainformação Estatística

Família de Atividade 221 Conceitos

Atividade 134 Conceitos estatísticos

Família de Atividade 222 Classificações

Atividade 139 Classificações territoriais

Atividade 140 Classificações nacional e internacional de profissões (CNP/CITP)

Atividade 141 Classificação portuguesa de atividades econômicas (CAE)

Atividade 142 Nomeclaturas europeia e internacional de atividades econômicas (NACE/ISIC)

Atividade 143 Classificação portuguesa das construções (CC)

Atividade 144 Classificações de produtos associados às atividades (CPC/CPA)

| | |
|--------------------------|--|
| Atividade 145 | Classificação nacional de bens e serviços (CNBS) |
| Atividade 147 | Classificações funcionais |
| Atividade 148 | Nomeclatura combinada |
| Atividade 149 | Ficheiro mestre de artigos do comércio internacional |
| Atividade 150 | Classificações temáticas |
| Família de Atividade 223 | Conceção e Gestão do Sistema de Metainformação |
| Atividade 157 | Sistema integrado de nomeclaturas estatísticas |
| Atividade 158 | Sistema de Metainformação - documentação |
| Atividade 159 | Sistema de Metainformação - variáveis |
| Atividade 160 | Sistema de Metainformação – fontes estatísticas |
| Atividade 161 | Sistema de Metainformação - reformulação |
| Área de Atividade 23 | Metodologias de Normalização |
| Família de Atividade 231 | Metodologias Gerais de Produção Estatística |
| Atividade 166 | Metodologias gerais de recolha de informação |
| Atividade 167 | Metodologias gerais de análise de dados |
| Atividade 168 | Metodologias gerais de amostragem e inferência |
| Atividade 169 | Metodologias gerais de tratamento de não respostas |
| Atividade 170 | Metodologias gerais de controlo de qualidade estatística |
| Atividade 171 | Metodologias gerais de confidencialidade |
| Atividade 172 | Metodologias gerais de avaliação da carga estatística |
| Atividade 173 | Metodologias gerais de produção de estimativas rápidas |
| Área de Atividade 24 | Infraestruturas de Geoinformação |
| Família de Atividade 241 | Infraestruturas de Geoinformação |
| Atividade 185 | Gestão da base geográfica de referência da informação (BGRI) |
| Atividade 186 | Construção da base de segmentos de arruamentos (BSA) |
| Atividade 187 | Construção da base de georreferenciação de edifícios (BGE) |

Atividade 188 Desenvolvimento de metodologias de
geointegração da informação estatística

Sub-capítulo B Procedimentos e Práticas de Coordenação

Área de Atividade 27 Procedimentos e Práticas de Coordenação

Família de Atividade 271 Procedimentos e Práticas de Coordenação

Atividade 192 Coordenação das relações entre o órgão estudado
e outras instituições (do SEN, da Administração
Pública)

Atividade 193 Coordenação da “recepção” de fontes
administrativas

Atividade 194 Certificação técnica e registro das operações
estatísticas oficiais

Atividade 196 Gestão de Procedimentos e fluxos de informação
estatística

Atividade 197 Harmonização e sistematização de Procedimentos
internos

Atividade 206 Coordenação da resposta a questionários
internacionais

Atividade 207 Coordenação do painel anual de indicadores
(PIST)

Atividade 212 Coordenação do sistema de indicadores
estruturais

Atividade 213 Coordenação do sistema de indicadores de
desenvolvimento sustentável

Macrofunção III Produção Estatística

Sub-capítulo A Estatísticas Multitemáticas

Área de Atividade 29 Estatísticas Multitemáticas

Família de Atividade 291 Estatísticas Multitemáticas

Atividade 209 Cidadania, igualdade e gênero

Atividade 210 Elaboração de Conteúdos (informação e análise)
do Anuário Nacional

Atividade 211 Elaboração de Conteúdos (informação e análise)
do Boletim Mensal

- Atividade 442 Elaboração de Conteúdos (informação e análise)
dos Anuários Regionais e Inter-Regionais
- Atividade 444 Elaboração de Conteúdos (informação e análise)
das Regiões em números
- Atividade 452 Elaboração de Conteúdos (informação e análise)
de Pessoas em números

Sub-capítulo B População e Sociedade

Área de Atividade 31 População

Família de Atividade 311 Recenseamentos da População e Habitação

- Atividade 215 Recenseamentos da população e habitação – até
2001
- Atividade 216 Recenseamentos da população e habitação 2011
- Atividade 217 Inquérito de qualidade dos censos 2011

Família de Atividade 312 Estatísticas Vitais

- Atividade 227 Estatísticas de nados vivos
- Atividade 228 Estatísticas de óbitos
- Atividade 229 Estatísticas de casamentos
- Atividade 230 Estatísticas divórcios e separações de pessoas e
bens

Família de Atividade 313 Estatísticas das Migrações

- Atividade 235 Estatísticas da imigração
- Atividade 236 Estatísticas da Emigração
- Atividade 237 Estatísticas da população estrangeira a residir em
Portugal

Família de Atividade 314 Estatísticas de Síntese Demográfica

- Atividade 243 Tábuas completas de mortalidade e esperanças
médias de vida
- Atividade 244 Projeções demográficas
- Atividade 245 Previsões demográficas de curto prazo
- Atividade 246 Estimativas demográficas
- Atividade 248 Relatório anual da situação demográfica
- Atividade 249 Estudos no âmbito do Sistema de Informação
Demográfica
- Atividade 251 Indicadores demográficos

Área de Atividade 32 Famílias

Família de Atividade 321 Estatísticas Estruturais das Famílias

Atividade 256 Conceção e desenvolvimento do Sistema de
informação das famílias

Área de Atividade 34 Trabalho, Emprego e Desemprego

Família de Atividade 341 Estatísticas do Emprego

Atividade 270 Inquérito trimestral aos empregos vagos

Atividade 272 Inquérito ao emprego

Atividade 274 Estudos sobre Emprego

Atividade 277 I.E. – Módulos ad-hoc Anuais

Família de Atividade 342 Estatísticas das Remunerações, Custo da Mão-de- Obra e Condições e Relações de Trabalho

Atividade 265 Estatísticas das associações empresariais

Atividade 281 Índice de custo do trabalho

Atividade 282 Inquérito aos ganhos e duração do trabalho

Atividade 283 Estatísticas dos acidentes de trabalho

Atividade 284 Estatísticas de greves

Atividade 287 Estatísticas da atividade do serviço de saúde,
higiene e segurança no trabalho

Atividade 288 Estatísticas dos quadros de pessoas

Atividade 289 Estatísticas do balanço social

Atividade 290 Inquérito aos salários por profissões na
construção

Atividade 291 Inquérito (quadrienal) ao custo de mão-de-obra

Atividade 292 Inquérito complementar à estrutura de ganhos

Área de Atividade 35 Rendimento e Condições de Vida

Família de Atividade 351 Estatísticas do Rendimento e Condições de Vida

Atividade 296 Inquérito às condições de vida e rendimento
(ICOR)

Atividade 297 Inquérito às despesas das famílias

Atividade 302 Inquérito à situação financeira das famílias

Área de Atividade 36 Educação, Formação e Aprendizagem

Família de Atividade 361 Estatísticas da Educação, Formação e Aprendizagem

Atividade 304 Entrada dos jovens no mercado de trabalho

- Atividade 305 Inquérito à educação e formação de adultos
- Atividade 306 Recenseamento escolar
- Atividade 307 Estatísticas do ensino superior
- Atividade 308 Desenvolvimento do sistema de informação da educação e formação
- Atividade 312 Inquérito ao impacto das ações de formação profissional
- Atividade 314 Inquérito comunitário à formação profissional contínua (CVTS)
- Atividade 325 Programa internacional de avaliação de competências de adultos (PIAAC)

Área de Atividade 37 Cultura, Desporto e Lazer

Família de Atividade 371 Estatísticas da Cultura, Desporto e Lazer

- Atividade 315 Inquérito aos museus
- Atividade 316 Inquérito às galerias de arte
- Atividade 318 Inquérito aos espetáculos ao vivo
- Atividade 319 Estatísticas do cinema
- Atividade 321 Inquérito às publicações periódicas
- Atividade 322 Inquérito do financiamento das atividades de cultura, desporto e lazer
- Atividade 324 Inquérito aos recintos de espetáculos

Área de Atividade 38 Saúde e Incapacidades

Família de Atividade 381 Estatísticas da Saúde

- Atividade 330 Estatísticas dos estabelecimentos de saúde
- Atividade 331 Estatísticas das farmácias
- Atividade 332 Estatísticas do pessoal de saúde
- Atividade 333 Estatísticas da prevenção e mobilidade
- Atividade 334 Estatísticas das causas de morte
- Atividade 335 Estatísticas de partos
- Atividade 336 Inquérito nacional de saúde
- Atividade 338 Risco de morrer em Portugal
- Atividade 339 Doenças de declaração obrigatória
- Atividade 340 Mortalidade infantil, perinatal e materna

Família de Atividade 382 Estatísticas das Incapacidades

- Atividade 344 Inquérito europeu à saúde e integração social
- Atividade 345 Desenvolvimento do sistema de informação sobre deficiência e incapacidades

Área de Atividade 39 Proteção Social

Família de Atividade 391 Estatísticas da Proteção Social

- Atividade 349 Estatísticas das instituições de proteção social
- Atividade 350 Estatísticas das instituições de proteção social
- Atividade 351 Estatísticas das instituições de proteção social
- Atividade 352 Estatísticas das instituições de proteção social
- Atividade 353 Estatísticas das instituições de proteção social

Área de Atividade 40 Justiça

Família de Atividade 401 Estatísticas Jurisdicionais

- Atividade 357 Estatísticas do pessoal ao serviço dos tribunais
- Atividade 358 Estatísticas dos advogados e estagiários inscritos
- Atividade 359 Estatísticas dos solicitadores e estagiários inscritos
- Atividade 360 Estatísticas do Centro de Estudos Judiciários
- Atividade 368 Estatísticas da justiça constitucional
- Atividade 369 Estatísticas dos processos no Tribunal de Contas
- Atividade 370 Estatísticas de custas pagas nos tribunais
- Atividade 371 Estatísticas dos tribunais das comunidades europeias
- Atividade 372 Estatísticas dos tribunais judiciais de 1ª instância
- Atividade 373 Estatísticas dos tribunais judiciais superiores
- Atividade 374 Estatísticas dos tribunais administrativos e fiscais

Família de Atividade 402 Estatísticas da Resolução Alternativa dos Litígios

- Atividade 377 Estatísticas dos gabinetes de consulta jurídica
- Atividade 378 Estatísticas dos centros de arbitragem

Família de Atividade 403 Estatísticas da Defesa de Direitos

- Atividade 384 Estatísticas dos processos na provedoria da justiça
- Atividade 385 Estatísticas da Comissão Nacional de proteção de dados
- Atividade 386 Estatísticas da comissão de acesso aos documentos administrativos

Família de Atividade 404 Estatísticas Policiais e de Apoio à Investigação

Atividade 392 Estatísticas da criminalidade registrada

Atividade 393 Estatísticas de inquéritos e autos nos órgãos de polícia criminal

Atividade 394 Estatísticas da autoridade de segurança alimentar e económica

Atividade 395 Estatísticas de autos de transgressão de trânsito e transporte

Atividade 396 Estatísticas da medicina legal

Família de Atividade 405 Estatísticas de Execução de Penas e das Medidas de Intervenção Social

Atividade 403 Estatísticas da Comissão de Proteção às vítimas de crime

Atividade 405 Estatísticas da Associação Portuguesa de apoio à vítima

Atividade 406 Estatísticas dos reclusos em estabelecimentos prisionais comuns

Atividade 408 Estatísticas da reinserção social e acolhimento a menores

Família de Atividade 406 Estatísticas Registrais e Notariais

Atividade 414 Estatísticas do Registro Civil

Atividade 415 Estatísticas do Registro Predial

Atividade 416 Estatísticas do Registro Comercial

Atividade 417 Estatísticas do Registro Automóvel

Atividade 418 Estatísticas do Notariado

Atividade 419 Estatísticas dos Registros Centrais

Atividade 420 Estatísticas da identificação civil

Atividade 421 Estatísticas da identificação criminal

Atividade 422 Estatísticas da identificação de pessoas coletivas

Família de Atividade 407 Estatísticas da Vitimação e Segurança

Atividade 425 Inquérito à vitimação

Área de Atividade 41 Proteção Civil e Segurança do Consumidor

Família de Atividade 412 Estatísticas da Segurança do Consumidor

Atividade 435 Estatísticas da qualidade e segurança alimentar

Área de Atividade 42 Sistema de Indicadores Sociais

Família de Atividade 421 Sistemas de Indicadores Sociais

Atividade 214 Estudos no âmbito do sistema de indicadores sociais

Sub-capítulo C Território e Ambiente

Área de Atividade 45 Território

Família de Atividade 451 Estatísticas de Base Regional

Atividade 439 Estudo sobre o poder de compra

Atividade 440 Índice sintético de desenvolvimento regional

Atividade 441 Desenvolvimento do Sistema de Informação de Base Regional

Atividade 448 Estudos no âmbito do Sistema de Informação de Base Regional

Família de Atividade 452 Estatísticas do Espaço Urbano

Atividade 457 Desenvolvimento do Sistema de Informação do espaço urbano

Área de Atividade 46 Ambiente

Família de Atividade 461 Estatísticas dos Resíduos

Atividade 475 Estatísticas dos Resíduos sectoriais

Atividade 476 Estatísticas dos Resíduos urbanos

Família de Atividade 462 Estatísticas do uso da Água e das Águas Residuais

Atividade 478 Inventário nacional do sistema de abastecimento de água e águas residuais (v. física)

Família de Atividade 463 Estatísticas das Despesas em Ambiente

Atividade 479 Estatísticas das despesas da Administração Central em proteção do ambiente

Atividade 480 Estatísticas das despesas da Administração regional em proteção do ambiente

Atividade 481 Inquérito aos Municípios – proteção do ambiente

Atividade 483 Inquérito às entidades gestoras de resíduos urbanos

Atividade 484 INSAAR – Inventário Nacional do sistema de abastecimento de águas (v. economia financeira)
Inquérito às entidades detentoras de Corpos de

- Atividade 485 Bombeiros
- Atividade 486 Inquérito às organizações não governamentais de ambiente
- Atividade 490 Inquérito à gestão e proteção do ambiente nas empresas
- Atividade 491 Inquérito aos bens e serviços do ambiente
- Família de Atividade 466 Desenvolvimento do Sistema de Informação Ambiental
- Atividade 497 Desenvolvimento do Sistema de Informação Ambiental

Sub-capítulo D Economia e Finanças

Área de Atividade 50 Contas Nacionais

Família de Atividade 501 Contas Nacionais anuais

- Atividade 507 Recurso IVA (adequação da informação de Contas Nacionais)
- Atividade 508 Contas nacionais preliminares
- Atividade 510 Contas nacionais provisórias e definitivas
- Atividade 512 Relatório rendimento nacional bruto

Família de Atividade 502 Contas Nacionais trimestrais

- Atividade 518 Contas Nacionais trimestrais
- Atividade 519 Contas trimestrais de setores institucionais

Família de Atividade 503 Contas Regionais

- Atividade 524 Contas econômicas regionais preliminares
- Atividade 525 Contas econômicas regionais definitivas
- Atividade 526 Retropolação de contas regionais
- Atividade 527 Matriz input-output para a região do Alentejo

Família de Atividade 504 Quadros Complementares e Contas Satélite

- Atividade 531 Conta satélite da economia social
- Atividade 534 Contas econômicas da agricultura
- Atividade 535 Contas econômicas da agricultura regionais
- Atividade 537 Contas econômicas da silvicultura
- Atividade 539 Contas satélite do ambiente
- Atividade 543 Conta satélite da saúde

Área de Atividade 51 Conjuntura Econômica e Preços

Família de Atividade 511 Indicadores Qualitativos de Conjuntura

- Atividade 545 Inquérito qualitativo de conjuntura ao comércio
- Atividade 546 Inquérito qualitativo de conjuntura à indústria transformadora
- Atividade 547 Inquérito qualitativo de conjuntura aos serviços
- Atividade 548 Inquérito qualitativo de conjuntura à construção e obras públicas
- Atividade 549 Inquérito qualitativo de conjuntura aos consumidores
- Atividade 551 Inquérito qualitativo de conjuntura ao investimento

Família de Atividade 512 Indicadores de Preços

- Atividade 559 Índice de preços no consumidor
- Atividade 560 Paridades do poder de compra
- Atividade 561 Sistema de indicadores de preços na construção e habitação
- Atividade 562 Índices de valores unitários do comércio internacional
- Atividade 564 Estatísticas de preços dos produtos agrícolas
- Atividade 565 Estatísticas de preços dos meios de produção na agricultura
- Atividade 567 Índice de preços na produção de produtos industriais
- Atividade 568 Índice de preços na produção de serviços
- Atividade 569 Estatísticas de preços de materiais de construção
- Atividade 570 Estudo de desenvolvimento de um sistema de índices de preços de habitação própria (OOH System of Price Indices)

Família de Atividade 513 Indicadores Econômicos de Curto Prazo

- Atividade 575 Índices de produção industrial
- Atividade 576 Índices de produção na construção e obras públicas
- Atividade 577 Índices de volume de negócios, de emprego e de volume de trabalho

| | |
|--------------------------|---|
| Atividade 578 | Índices de novas encomendas |
| Família de Atividade 514 | Síntese Econômica de Conjuntura |
| Atividade 585 | Síntese econômica mensal |
| Área de Atividade 52 | Empresas |
| Família de Atividade 521 | Estatísticas Estruturais das Empresas |
| Atividade 589 | Estatísticas das filiais de empresas estrangeiras |
| Atividade 593 | Sistema de contas integradas das empresas |
| Atividade 594 | Demografia das empresas |
| Atividade 595 | Estatísticas constituição e dissolução de pessoas coletivas e entidades equiparadas |
| Atividade 596 | Estatísticas das instituições de crédito e sociedades financeiras |
| Atividade 597 | Estatísticas dos fundos de investimento mobiliário e imobiliário |
| Atividade 599 | Estatísticas dos seguros e resseguros |
| Atividade 601 | Estudos sobre estatísticas estruturais das empresas |
| Atividade 603 | Informação empresarial simplificada |
| Família de Atividade 522 | Estatísticas Longitudinais das Empresas |
| Atividade 607 | Inquérito trimestral às empresas não financeiras |
| Área de Atividade 54 | Administrações Públicas |
| Família de Atividade 541 | Estatísticas das Administrações Públicas |
| Atividade 624 | Estatísticas das administrações públicas |
| Atividade 625 | Contas trimestrais das administrações públicas |
| Atividade 626 | Estatísticas das receitas fiscais |
| Atividade 627 | Procedimento dos défices excessivos (PDE) |
| Atividade 628 | Conta preliminar das administrações públicas |
| Atividade 629 | Conta provisória das administrações públicas |
| Sub-capítulo E | Comércio internacional |
| Área de Atividade 57 | Comércio Internacional de Bens |
| Família de Atividade 571 | Estatísticas do Comércio Internacional de Bens |
| Atividade 632 | Estatísticas correntes do comércio extracomunitário |
| Atividade 633 | Estatísticas correntes do comércio intracomunitário |

Sub-capítulo F Agricultura, Floresta e Pescas

Área de Atividade 60 Agricultura e Floresta

Família de Atividade 601 Estatísticas das Estruturas Agrárias

Atividade 647 Inquérito às estruturas das explorações agrícolas

Atividade 648 Estatísticas da Vinha e do Vinho

Atividade 649 Inquérito às plantações de árvores de fruto e oliveiras

Atividade 650 Recenseamento agrícola 2009

Família de Atividade 602 Estatísticas da Produção Vegetal

Atividade 655 Inquérito à produção de azeite

Atividade 656 Inquérito à venda de árvores de fruto e oliveiras

Atividade 657 Estatísticas da produção vegetal

Atividade 658 Estado das culturas e previsão das colheitas

Atividade 659 Balanços de aprisionamento de produtos vegetais

Atividade 661 Estatísticas da horticultura

Atividade 662 Estatísticas da floricultura

Família de Atividade 603 Estatísticas da Produção Animal

Atividade 669 Estatísticas dos efetivos animais

Atividade 670 Previsões da produção indígena bruta de carne

Atividade 671 Estatísticas da avicultura

Atividade 672 Estatísticas do leite e produtos lácteos

Atividade 673 Estatísticas da produção animal

Atividade 674 Estatísticas do gado abatido e aprovado para consumo

Atividade 675 Inquérito ao abate de aves e coelhos

Atividade 676 Balanços de aprisionamento de produtos animais

Família de Atividade 604 Estatísticas Agroambientais

Atividade 683 Estatísticas dos indicadores agroambientais

Atividade 684 Estatísticas dos produtos da proteção das plantas

Família de Atividade 605 Estatísticas Florestais

Atividade 688 Estatísticas florestais

Área de Atividade 61 Pescas

Família de Atividade 611 Estatísticas das Pescas

Atividade 694 Estatísticas da pesca

Atividade 695 Estatísticas da aquicultura

Sub-capítulo G Indústria, Energia e Construção

Área de Atividade 65 Indústria e Energia

Família de Atividade 651 Estatísticas da Indústria

Atividade 701 Estatísticas da produção industrial

Atividade 705 Estatísticas de águas engarrafadas

Atividade 706 Estatísticas de termalismo

Atividade 707 Estatísticas de minas

Atividade 708 Estatísticas de pedreiras

Família de Atividade 652 Estatísticas da Energia

Atividade 709 Estatísticas dos recursos geotérmicos

Atividade 710 Balanço energético

Atividade 711 Estatísticas de carvão, petróleo, energia elétrica e gás natural

Atividade 713 Inquérito ao consumo de energia no setor doméstico

Atividade 714 Estatísticas dos preços dos combustíveis, gás natural e eletricidade

Área de Atividade 66 Construção e Habitação

Família de Atividade 661 Estatísticas da Construção e Habitação

Atividade 717 Operações sobre imóveis

Atividade 718 Sistema de indicadores de operações urbanísticas

Atividade 722 Inquérito anual às empresas de construção

Atividade 723 Inquérito à caracterização da habitação social

Sub-capítulo H Serviços

Área de Atividade 70 Comércio Interno

Família de Atividade 701 Estatísticas do Comércio Interno

Atividade 725 Estatísticas do comércio

Atividade 726 Estatísticas das grandes superfícies comerciais

Área de Atividade 71 Transportes

Família de Atividade 711 Estatísticas do transporte rodoviário

Atividade 733 Inquérito ao transporte rodoviário de mercadorias

Atividade 734 Inquérito ao transporte rodoviário de passageiros

Família de Atividade 712 Estatísticas do transporte ferroviário

| | |
|--------------------------|--|
| Atividade 743 | Inquérito às infraestruturas dos Caminhos de Ferro |
| Atividade 744 | Inquérito ao tráfego por Caminhos de Ferro |
| Atividade 745 | Inquérito ao Metropolitano |
| Família de Atividade 713 | Estatísticas do transporte marítimo e fluvial |
| Atividade 751 | Estatísticas do transporte fluvial de passageiros e veículos |
| Atividade 752 | Inquérito ao pessoal, custos, proveitos e investimentos nos portos |
| Atividade 753 | Inquérito ao transporte marítimo de passageiros e mercadorias |
| Família de Atividade 714 | Estatísticas do transporte aéreo |
| Atividade 758 | Estatísticas da navegação, infraestrutura e transporte aéreos |
| Área de Atividade 72 | Comunicações |
| Família de Atividade 721 | Estatísticas das Comunicações |
| Atividade 766 | Estatísticas das comunicações |
| Área de Atividade 73 | Turismo |
| Família de Atividade 731 | Estatísticas do Turismo |
| Atividade 775 | Estatísticas da utilização de meios de alojamento turístico coletivo |
| Atividade 776 | Inquérito às deslocações dos residentes |
| Atividade 779 | Inquérito aos preços ao balcão na hotelaria |
| Atividade 780 | Inquérito de conjuntura sobre as perspectivas de evolução no curto prazo |
| Área de Atividade 74 | Serviços Especializados |
| Família de Atividade 741 | Estatísticas dos Serviços Especializados |
| Atividade 784 | Estatísticas dos serviços prestados às empresas |
| Sub-capítulo I | Inovação e Conhecimento |
| Área de Atividade 80 | Ciência e Tecnologia |
| Família de Atividade 801 | Estatísticas da Ciência e Tecnologia |
| Atividade 790 | Estatísticas do potencial científico e tecnológico nacional |
| Atividade 791 | Estatísticas da inovação |

Atividade 792 Estatísticas de recursos humanos em ciência e tecnologia

Área de Atividade 81 Sociedade da Informação

Família de Atividade 811 Estatísticas da Sociedade da Informação

Atividade 797 Inquérito à utilização das TIC na administração pública

Atividade 798 Inquérito à utilização das TIC nas famílias

Atividade 799 Inquérito à utilização das TIC nas empresas

Atividade 800 Recenseamento Escolar – modernização tecnológica das escolas

Atividade 801 Inquérito à utilização das TIC nos hospitais

Atividade 802 Inquérito à utilização das TIC nos estabelecimentos hoteleiros

Atividade 803 Despesa/Investimento em bens e serviços de tecnologias da informação e da comunicação

Macrofunção IV Difusão Estatística

Sub-capítulo A Difusão Estatística

Área de Atividade 85 Difusão Estatística

Família de Atividade 851 Gestão de Produtos e Serviços de Difusão

Atividade 806 Conceção e desenvolvimento de produtos e serviços de difusão

Atividade 807 Conceção e desenvolvimento e gestão de conteúdos no Web Site

Atividade 808 Edição e produção de publicações

Atividade 809 Atendimento e apoio aos clientes

Atividade 810 Distribuição interna e institucional de produtos de difusão

Atividade 811 Promoção e comercialização de produtos e serviços de difusão

Atividade 813 Gestão de clientes

Família de Atividade 852 Documentação e Arquivo

Atividade 819 Tratamento documental de produtos de difusão

Atividade 820 Gestão integrada de arquivos

Macrofunção V Cooperação Estatística Internacional

Sub-capítulo A Cooperação Estatística Internacional

Área de Atividade 90 Desenvolvimento do Sistema Estatístico Europeu

Família de Atividade 901 Cooperação para o Desenvolvimento do Sistema Estatístico Europeu

Atividade 826 Cooperação estatística no âmbito dos organismos comunitários

Atividade 827 Benchmarking com outros organismos de estatística

Atividade 828 Implementação do Código de Conduta para estatísticas europeias

Atividade 830 Coordenação e apoio metodológico ao projeto do índice de preços da habitação própria (OOH)

Área de Atividade 91 Assistência Técnica para o Desenvolvimento

Família de Atividade 911 Assistência Técnica para o Desenvolvimento

Atividade 832 Cooperação estatística com os PALOP e Timor-Leste

Atividade 834 Projeto complementar português ao II PIR-PALOP

Atividade 835 Cooperação estatística no quadro de programas do CPLP

Atividade 836 Cooperação estatística extra PALOP

Área de Atividade 92 Representação e Colaboração Internacional

Família de Atividade 921 Representação e Colaboração Internacional

Atividade 842 Representação portuguesa nas instâncias estatísticas extracomunitárias

Área de Atividade 93 Cooperação Científica Internacional

Família de Atividade 931 Cooperação Científica Internacional

Atividade 850 Participação em projetos internacionais de investigação e desenvolvimento científico das estatísticas oficiais

Macrofunção VI Outras Atividades

Sub-capítulo A Outras Atividades

Área de Atividade 99 Outras Atividades

Família de Atividade 991 Outras Atividades

Atividade 990 Atividade não-prevista no plano de atividades
Atividade 991 Apreciação da viabilidade de novas atividades
solicitadas por entidades externas
Atividade 995 Inatividade
Atividade 996 Férias
Atividade 997 Ausências

Anexo 2: Relação de rubricas do órgão estudado para os anos 2012/2013

| TIPO | Imput Activ | CÓD | RUBRICAS | Item Financeiro |
|------|----------------|-----|--|--|
| C | M | 01 | Public. / Instr. Notação/ Outros | 02.01.08.00.00 |
| C | I | 11 | Electricidade e Agua | 02.02.01.00.00 |
| C | I | 12 | Combustíveis e Outros Fluidos | 02.01.02.00.00 |
| C | I | 13 | Material de Escritório e Computador | 02.01.08.00.00 |
| C | I | 15 | Ferramentas e Utensílios | 02.01.17.00.00 |
| C | M | 16 | Livros e Doc. Técnica | 02.01.18.00.00 |
| C | I | 18 | Rendas de Edifícios | 02.02.04.00.00 |
| C | I | 19 | Locação Material Informática | 02.02.05.A0.00 02.02.05.B0.00 |
| C | I | 20 | Locação Operacional | 02.02.06.00.00 |
| C | M | 21 | Despesas de Representação | 02.02.11.00.00 |
| C | M | 22 | Comunicação – Correios | 02.02.09.F0.00 |
| C | I | 23 | Comunicação – Telefones e Fax | 02.02.09.C0.00 02.02.09.D0.00 02.02.09.B0.00 02.02.09.A0.00 |
| C | I | 25 | Seguros | 02.02.12.00.00 |
| C | D | 27 | Deslocações e Estadas – País | 02.02.13.00.00 |
| C | D | 28 | Deslocações e Estadas – Estrang. | 02.02.13.00.00 |
| C | D | 29 | Honorários – Out. Prestadores de Serviço | 01.01.07.00.00 |
| C | D | 30 | Honorários-Entrevistadores | 01.01.07.00.00 Ot.03.05.A0.B0 |
| C | M | 31 | Trabalhos Especializados | 02.02.20.A0.00 02.02.20.C0.00 |
| C | I | 32 | Conserv. E Rep. – Equip. Lnformát. | 02.02.19.A0+B0.00 |
| C | M | 33 | Conserv. E Rep.- Outros | 02.02.03.00.00 01.01.07.00.00 02.02.03.00.00 02.02.03.00.00 02.02.03.00.00 |

| | | | | |
|---|---|----|------------------------------------|--|
| | | | | 02.02.03.00.00 02.02.03.00.00 |
| C | D | 34 | Publicidade e Propaganda | 02.02.17.00.00 |
| C | I | 35 | Limpeza, Higiene e Conforto | 02.02.02.00.00 02.02.02.00.00 |
| C | I | 36 | Vigilância e Segurança | 02.02.18.00.00 |
| C | M | 37 | Out. Fornec. E Serv. A Especificar | |
| C | M | 38 | Outros Fornec. E Serviços | 02.02.25.00.00 02.02.25.00.00 02.02.25.00.00 02.02.25.00.00 02.02.25.00.00 06.02.03.00.00 |
| C | I | 40 | Remun. – Órgãos Sociais | 01.01.02.00.00 |
| C | I | 41 | Remun. – Pessoal dos Quadros | 01.01.03.00.00 01.01.03.00.00 |
| C | I | 42 | Remun. – Pessoal Além Quadros | 01.01.03.00.00 |
| C | I | 43 | Remun. – Pessoal Cont. A Termo | 01.01.09.00.00 |
| C | I | 44 | Representação | 01.01.11.00.00 01.01.11.00.00 |
| C | I | 45 | Suplementos e Prémios | 01.01.12.00.00 |
| C | I | 46 | Subsídio de Refeição | 01.01.13.00.00 01.01.13.00.00 |
| C | I | 47 | Subsídio de Férias e Natal | 01.01.14.00.00 01.01.14.00.00 |
| C | I | 49 | Horas Extraordinárias | 01.02.02.00.00 |
| C | D | 50 | Ajudas de Custo – País | 01.02.04.00.00 01.02.04.00.00 |
| C | D | 51 | Ajudas de Custo – Estrangeiro | 01.02.04.00.00 01.02.04.00.00 |
| C | 1 | 52 | Abono para Falhas | 01.02.05.00.00 |

| | | | | |
|---|---|----|--|---|
| C | D | 53 | Formação Profiss. – Sessões Informativas | 01.01.07.00.00 |
| C | D | 54 | Formação Profissional – Acções Formação | 02.02.13.00.00 02.02.13.00.00 02.02.13.00.00 02.02.13.00.00 01.01.07.00.00 02.02.15.A0/B0.00 01.02.04.00.00 01.02.04.00.00 01.02.04.00.00 01.02.04.00.00 02.02.15.A0/B0.00 ou 01.02.13.00.00 |
| C | I | 55 | Indeniz. Por Cessação de Funções | 01.02.12.00.00 01.02.12.00.00 |
| C | I | 56 | Outros Suplementos e Prémios | 01.02.13.PD.00 |
| C | I | 57 | Contrib. p/ a Segurança Social | 01.03.01.A0.00 01.03.05.40.00 01.03.05.A0.B0 01.03.10.00.00 |
| C | I | 58 | Outras Pensões | 01.03.0H.0D.00 |
| C | I | 59 | Seguros de Pessoal | 02.02.12.00.00 01.03.09.00.00 01.03.09.00.00 |
| C | I | 60 | Outras despesas de Seg. Social | 01.03.10.00.00 01.03.10.00.00 ou 01.02.13.00.00 |
| C | M | 61 | Imputação de Custos c/ Pessoal | s/ rubrica |
| C | I | 62 | Outros Custos Operacionais | 06.02.03.00.00 |
| C | I | 63 | Amortizações | s/ rubrica |
| C | I | 64 | Provisões | s/ rubrica |
| C | I | 65 | Impostos | 02.02.25.00.00 |
| C | I | 66 | Custos e Perdas Financeiros | 06.02.03.00.00 |
| C | I | 67 | Custos e Perdas Extraordinários | 02.02.25.00.00 |

| | | | | |
|--|--|---------------------------------|--|----------------|
| | | | | 06.02.03.00.00 |
| | | | | 06.02.03.00.00 |
| | | | | 06.02.03.00.00 |
| | | ****Custos Totais (01...67)**** | | |

| | | | | |
|---|---|----------------------------------|---|----------------|
| P | I | 70 | Vendas – Mercado Interno / Externo | 07.01.03.99.02 |
| P | M | 72 | Prestações Serv. – Mercado Interno/Externo | 07.02.02.99.02 |
| P | M | 74 | Proveitos Suplementares | 08.01.99.99.02 |
| P | I | 75 | Estado – OF | 06.03.01.01.02 |
| P | M | 77 | U.E. – Contribuições Financeiras | 06.09.01.99.02 |
| P | I | 79 | Proveitos e Ganhos Financeiros | 08.01.99.99.02 |
| P | I | 80 | Proveitos e Ganhos Extraordinários | 08.01.99.99.02 |
| P | I | 81 | Impostos e Taxas / Multas | 04.02.04.99.02 |
| | | ***Proveitos Totais (01...81)*** | | |

Legenda:

C – Custo

P – Proveito

D – Rubrica exclusiva de actividades (estatísticas e não estatísticas)

I – Rubrica exclusiva de custos / proveitos indirectos

M – Rubrica de actividades e/ou custos/proveitos indirectos

Anexo 3: Relação dos Centros de Custo

| C. Custo 2011 | C. Custo 2012 (a) | Descrição |
|----------------------|--------------------------|--|
| 111000 | 111101 | Órgãos Sociais-L |
| 113000 | 111103 | Órgãos Sociais-P |
| 114000 | 111104 | Órgãos Sociais-C |
| 116000 | 111106 | Órgãos Sociais-P |
| 117000 | 111107 | Órgãos Sociais-F |
| 113000 | 111108 | Órgãos Sociais-A |
| 119000 | 111109 | Órgãos Sociais-M |
| 121000 | 111201 | S. Jurídico e Contencioso-L |
| 123000 | 111203 | S. Jurídico e Contencioso-P |
| 124000 | 111204 | S. Jurídico e Contencioso-C |
| 126000 | 111206 | S. Jurídico e Contencioso-E |
| 127000 | 111207 | S. Jurídico e Contencioso-F |
| 128000 | 111208 | S. Jurídico e Contencioso-A |
| 129000 | 111209 | S. Jurídico e Contencioso-M |
| 131000 | 111301 | S. Comunicação e Imagem-L |
| 133000 | 111303 | S. Comunicação e Imagem-P |
| 134000 | 111304 | S. Comunicação e Imagem-C |
| 136000 | 111306 | S. Comunicação e Imagem-E |
| 137000 | 111307 | S. Comunicação e Imagem-F |
| 138000 | 111308 | S. Comunicação e Imagem-A |
| 139000 | 111309 | S. Comunicação e Imagem-V |
| 151000 | 111501 | S. Planeamento. Controlo e Qualidade-L |
| 153000 | 111503 | S. Planeamento. Controlo e Qualidade-P |
| 154000 | 111504 | S. Planeamento. Controlo e Qualidade-C |
| 156000 | 111506 | S. Planeamento. Controlo e Qualidade-E |
| 157000 | 111507 | S. Planeamento. Controlo e Qualidade-F |
| 158000 | 111508 | S. Planeamento. Controlo e Qualidade-A |
| 159000 | 111509 | S. Planeamento. Controlo e Qualidade-M |
| 181000 | 111801 | S. Relações Externas e Cooperação-L |
| 183000 | 111803 | S. Relações Externas e Cooperação-P |
| 184000 | 111804 | S. Relações Externas e Cooperação-C |

| | | |
|--------|--------|--------------------------------------|
| 186000 | 111806 | S. Relações Externas e Cooperação-E |
| 187000 | 111807 | S. Relações Externas e Cooperação-F |
| 188000 | 111808 | S. Relações Externas e Cooperação-A |
| 189000 | 111809 | S. Relações Externas e Cooperação-M |
| 191000 | 111901 | S. Difusão-L |
| 193000 | 111903 | S. Difusão-P |
| 194000 | 111904 | S. Difusão-C |
| 196000 | 111906 | S. Difusão-E |
| 197000 | 111907 | S. Difusão-F |
| 198000 | 111908 | S. Difusão-A |
| 199000 | 111909 | S. Difusão-M |
| 191001 | 111911 | Núcleo Promoção e Apoio ao Cliente-L |
| 193001 | 111913 | Núcleo Promoção e Apoio ao Cliente-P |
| 194001 | 111914 | Núcleo Promoção e Apoio ao Cliente-C |
| 196C01 | 111916 | Núcleo Promoção e Apoio ao Cliente-E |
| 107001 | 111917 | Núcleo Promoção e Apoio ao Cliente-F |
| 198001 | 111918 | Núcleo Promoção e Apoio ao Cliente-A |
| 199001 | 111919 | Núcleo Promoção e Apoio ao Cliente-M |
| 351000 | 350001 | Gabinete Estudos-L |
| 3S3000 | 350003 | Gabinete Estudos-P |
| 354000 | 350004 | Gabinete Estudos-C |
| 356000 | 350006 | Gabinete Estudos-E |
| 357000 | 350007 | Gabinete Estudos-F |
| 358000 | 350008 | Gabinete Estudos-A |
| 359000 | 350009 | Gabinete Estudos-M |
| 361000 | 360001 | Gabinete Censos-L |
| 363000 | 360003 | Gabinete Censos-P |
| 364000 | 360004 | Gabinete Censos-C |
| 366000 | 360006 | Gabinete Censos-E |
| 367000 | 360007 | Gabinete Censos-F |
| 368000 | 360008 | Gabinete Censos-A |
| 369000 | 360009 | Gabinete Censos-M |
| 371000 | 370001 | D.Est.Demográficas e Sociais-L |
| 373000 | 370003 | D.Est.Demográficas e Sociais-P |

| | | |
|--------|---------|---------------------------------------|
| 374000 | 370004 | D.Est.Demográficas e Sociais-C |
| 376000 | 370006 | D.Est.Demográficas e Sociais-E |
| 377000 | 370007 | D.Est.Demográficas e Sociais-F |
| 378000 | 370008 | D.Est.Demográficas e Sociais-A |
| 379000 | 370009 | D.Est.Demográficas e Sociais-M |
| 371010 | 370101 | S.Est.das Condições Vída-L |
| 373010 | 370103 | S.Est.das Condições Vída-P |
| 374010 | 370104l | S.Est.das Condições Vída-C |
| 376010 | 370106 | S.Est.das Condições Vída-E |
| 377010 | 370107 | S.Est.das Condições Vída-F |
| 378010 | 370108 | S.Est.das Condições Vída-A |
| 379010 | 370109 | S.Est.das Condições Vída-M |
| 371020 | 370201 | S.Est.Demográficas-L |
| 373020 | 370203 | S.Est.Demográficas-P |
| 374020 | 370204 | S.Est.Demográficas-C |
| 376020 | 370206 | S.Est.Demográficas-E |
| 377020 | 370207 | S.Est.Demográficas-F |
| 373020 | 370208 | S.Est.Demográficas-A |
| 379020 | 370209 | S.Est.Demográficas-M |
| 371030 | 370301 | S.Est Socied. Inform.e Conhecimento-L |
| 373030 | 370303 | S.Est Socied. Inform.e Conhecimento-P |
| 374030 | 370304 | S.Est Socied. Inform.e Conhecimento-C |
| 376030 | 370306 | S.Est Socied. Inform.e Conhecimento-E |
| 377030 | 370307 | S.Est Socied. Inform.e Conhecimento-F |
| 378030 | 370308 | S.Est Socied. Inform.e Conhecimento-A |
| 379030 | 370309 | S.Est Socied. Inform.e Conhecimento-M |
| 371040 | 370401 | S.Est.Territoriais-L |
| 373040 | 370403 | S.Est.Territoriais-P |
| 374040 | 370404 | S.Est.Territoriais-C |
| 376040 | 370406 | S.Est.Territoriais-E |
| 377040 | 370407 | S.Est. Territoriais-F |
| 378040 | 370408 | S.Est.Territoriais-A |
| 379040 | 370409 | S.Est.Territoriais-M |
| 371050 | 370501 | S.Est. Mercado Trabalho-L |

| | | |
|--------|--------|---|
| 373050 | 370503 | S.Est. Mercado Trabalho-P |
| 374050 | 370504 | S.Est. Mercado Trabalho-C |
| 376050 | 370506 | S.Est. Mercado Trabalho-E |
| 377050 | 370507 | S.Est. Mercado Trabalho-F |
| 378050 | 370503 | S.Est. Mercado Trabalho-A |
| 379050 | 370509 | S.Est. Mercado Trabalho-M |
| 371060 | 370601 | Equipa Projectos Especiais-L |
| 373060 | 370603 | Equipa Projectos Especiais-P |
| 374060 | 370604 | Equipa Projectos Especiais-C |
| 376060 | 370606 | Equipa Projectos Especiais-E |
| 377060 | 370607 | Equipa Projectos Especiais-F |
| 37S060 | 370608 | Equipa Projectos Especiais-A |
| 379060 | 370609 | Equipa Projectos Especiais-M |
| 381000 | 380001 | D.Est.Económicas-L |
| 383000 | 380000 | D.Est.Económicas-P |
| 384000 | 380004 | D.Est.Económicas-C |
| 386000 | 380006 | D.Est.Económicas-E |
| 387000 | 380007 | D.Est.Económicas-F |
| 388000 | 380008 | D.Est.Económicas-A |
| 389000 | 380009 | D.Est.Económicas-M |
| 381010 | 380101 | S.Est Agricultura e Ambiente-L |
| 383010 | 380103 | S.Est Agricultura e Ambiente-P |
| 384010 | 380104 | S.Est Agricultura e Ambiente-C |
| 386010 | 380106 | S.Est Agricultura e Ambiente-E |
| 387010 | 380107 | S.Est Agricultura e Ambiente-F |
| 388010 | 380108 | S.Est Agricultura e Ambiente-A |
| 389010 | 380109 | S.Est Agricultura a Ambiente-M |
| 381020 | 380201 | S.Est.Comércio Internac.Ind. e Const.-L |
| 383020 | 380203 | S.Est.Comércio Internac.Ind. e Const.-P |
| 384020 | 380204 | S.Est.Comércio Internac.Ind. e Const.-C |
| 386020 | 380206 | S.Est.Comércio Internac.Ind. e Const.-E |
| 337020 | 380207 | S.Est.Comércio Internac.Ind. e Const.-F |
| 388020 | 380208 | S.Est.Comércio Internac.Ind. e Const.-A |
| 389020 | 380209 | S.Est.Comércio Internac.Ind. e Const.-M |

| | | |
|--------|--------|---|
| 381030 | 380301 | S.Est.Comércio, Turismo e Transportes-L |
| 383030 | 380303 | S.Est.Comércio, Turismo e Transportes-P |
| 384030 | 380304 | S.Est.Comércio, Turismo e Transportes-C |
| 386030 | 380306 | S.Est.Comércio, Turismo e Transportes-E |
| 387030 | 380307 | S.Est.Comércio, Turismo e Transportes-F |
| 388030 | 380308 | S.Est.Comércio, Turismo e Transportes-A |
| 389030 | 380309 | S.Est.Comércio, Turismo e Transportes-M |
| 381040 | 380401 | S.Est.das Empresas-L |
| 383040 | 380403 | S.Est.das Empresas-P |
| 384040 | 380404 | S.Est.das Empresas-C |
| 386040 | 380406 | S.Est.das Empresas-E |
| 387040 | 380407 | S.Est.das Empresas-F |
| 388040 | 380408 | S.Est.das Empresas-A |
| 389040 | 380409 | S.Est.das Empresas-M |
| 391000 | 390001 | D.Contas Nacionais-L |
| 393000 | 390003 | D.Contas Nacionais-P |
| 394000 | 390004 | D.Contas Nacionais-C |
| 396000 | 390006 | D.Contas Nacionais-E |
| 397000 | 390007 | D.Contas Nacionais-F |
| 398000 | 390008 | D.Contas Nacionais-A |
| 399000 | 390009 | D.Contas Nacionais-M |
| 391010 | 390101 | Equipa Proj. Contas Admin. Públicas-L |
| 393010 | 390103 | Equipa Proj. Contas Admin. Públicas-P |
| 394010 | 390104 | Equipa Proj. Contas Admin. Públicas-C |
| 396010 | 390106 | Equipa Proj. Contas Admin, Públicas-E |
| 397010 | 390107 | Equipa Proj. Contas Admin. Públicas-F |
| 398010 | 390108 | Equipa Proj. Contas Admin. Públicas-A |
| 399010 | 390109 | Equipa Proj. Contas Admin. Públicas-M |
| 391020 | 390201 | S.Contas Trimest.e Análise Conjuntura-L |
| 393020 | 390203 | S.Contas Trimest.e Análise Conjuntura-P |
| 394020 | 390204 | S.Contas Trimest.e Análise Conjuntura-C |
| 396020 | 390206 | S.Contas Trimest.e Análise Conjuntura-E |
| 397020 | 390207 | S.Contas Trimest.e Análise Conjuntura-F |
| 398020 | 390208 | S.Contas Trimest.e Análise Conjuntura-A |

| | | |
|--------|--------|---|
| 399020 | 390209 | S.Contas Trimest.e Análise Conjuntura-M |
| 391030 | 390301 | S.Contas dos Ramos Actividade-L |
| 393030 | 390303 | S.Contas dos Ramos Actividade-P |
| 394030 | 390304 | S.Contas dos Ramos Actividade-C |
| 396030 | 390306 | S.Contas dos Ramos Actividade-E |
| 397030 | 390307 | S.Contas dos Ramos Actividade-F |
| 398030 | 390308 | S.Contas dos Ramos Actividade-A |
| 399030 | 390309 | S.Contas dos Ramos Actividade-M |
| 391031 | 390311 | Núcleo Contas Regionais-L |
| 393031 | 390313 | Núcleo Contas Regionais-P |
| 394031 | 390314 | Núcleo Contas Regionais-C |
| 396031 | 390316 | Núcleo Contas Regionais-E |
| 397031 | 390317 | Núcleo Contas Regionais-F |
| 398031 | 390318 | Núcleo Contas Regionais-A |
| 399031 | 390319 | Núcleo Contas Regionais-M |
| 391050 | 390501 | S.Contas Satélite Análise Qualidade-L |
| 393050 | 390503 | S.Contas Satélite Análise Qualidade-P |
| 394050 | 390504 | S.Contas Satélite Análise Qualidade-C |
| 396050 | 390506 | S.Contas Satélite Análise Qualidade-E |
| 397050 | 390507 | S.Contas Satélite Análise Qualidade-F |
| 398050 | 390508 | S.Contas Satélite Análise Qualidade-A |
| 399050 | 390509 | S.Contas Satélite Análise Qualidade-M |
| 391060 | 390601 | S.Contas dos Sectores Institucionais-L |
| 393060 | 390603 | S.Contas dos Sectores Institucionais-P |
| 394060 | 390604 | S.Contas dos Sectores Institucionais-C |
| 396060 | 390606 | S.Contas dos Sectores Institucionais-E |
| 397060 | 390607 | S.Contas dos Sectores Institucionais-F |
| 398060 | 390608 | S.Contas dos Sectores Institucionais-A |
| 399060 | 390609 | S.Contas dos Sectores Institucionais-M |
| 391070 | 390701 | Núcleo Est.de Preços no Consumidor-I |
| 393070 | 390703 | Núcleo Est.de Preços no Consumidor-P |
| 394070 | 390704 | Núcleo Est. de Preços no Consumidor-C |
| 396070 | 390706 | Núcleo Est.de Preços no Consumidor-E |
| 397070 | 390707 | Núcleo Est.de Preços no Consumidor-F |

| | | |
|--------|--------|--|
| 398070 | 390708 | Núcleo Est.de Preços no Consumidor-A |
| 399070 | 390709 | Núcleo Est.de Preços no Consumidor-M |
| 391080 | 390801 | S.Indicadores Curto Prazo-L |
| 393080 | 390803 | S.Indicadores Curto Prazo-P |
| 394080 | 390804 | S.Indicadores Curto Prazo-C |
| 396080 | 390806 | S.Indicadores Curto Prazo-E |
| 397080 | 390807 | S.Indicadores Curto Prazo-F |
| 398030 | 390808 | S.Indicadores Curto Prazo-A |
| 399080 | 390809 | S.Indicadores Curto Prazo-M |
| 391090 | 390901 | Equipa Proj.-índice Preços Habitação-L |
| 393090 | 390903 | Equipa Proj.-índice Preços Habitação-P |
| 394090 | 390904 | Equipa Proj.-índice Preços Habitação-C |
| 396090 | 390906 | Equipa Proj.-índice Preços Habitação-E |
| 397090 | 390907 | Equipa Proj.-índice Preços Habitação-F |
| 398090 | 390908 | Equipa Proj.-índice Preços Habitação-A |
| 399090 | 390909 | Equipa Proj.-índice Preços Habitação-M |
| 431000 | 430001 | DAG-Área Financeira-L |
| 433000 | 430003 | DAG-Área Financeira-P |
| 434000 | 430004 | DAG-Área Financeira-C |
| 436000 | 430006 | DAG-Área Financeira-E |
| 4370C0 | 430007 | DAG-Área Financeira-F |
| 4380C0 | 430008 | DAG-Área Financeira-A |
| 439000 | 430009 | DAG-Área Financeira-M |
| 431010 | 430101 | Área Financeira-L |
| 433010 | 430103 | Área Financeira-P |
| 434010 | 430104 | Área Financeira-C |
| 436010 | 430106 | Área Financeira-E |
| 437010 | 430107 | Área Financeira-F |
| 438010 | 430108 | Área Financeira-A |
| 439010 | 430109 | Área Financeira-M |
| 431030 | 430301 | S.Logística-L |
| 433030 | 430303 | S.Logística-P |
| 434030 | 430304 | S.Logística-C |
| 436030 | 430306 | S.Logística-E |

| | | |
|--------|--------|---------------------------------------|
| 437030 | 430307 | S.Logística-F |
| 438030 | 430308 | S.Logística-A |
| 439030 | 430309 | S.Logística-M |
| 441000 | 440001 | DAG-Área Recursos Humanos-L |
| 443C00 | 440003 | DAG-Área Recursos Humanos-P |
| 444000 | 440004 | DAG-Área Recursos Humanos-C |
| 446000 | 440006 | DAG-Área Recursos Humanos-E |
| 447000 | 440007 | DAG-Área Recursos Humanos-F |
| 448000 | 440008 | DAG-Área Recursos Humanos-A |
| 449000 | 440009 | DAG-Área Recursos Humanos-M |
| 441020 | 440201 | S. Gestão Pessoal-L |
| 443020 | 440203 | S.Gestão Pessoal-P |
| 444020 | 440204 | S.Gestão Pessoal-C |
| 446020 | 440206 | S.Gestão Pessoal-E |
| 447020 | 440207 | S.Gestão Pessoal-F |
| 448020 | 440208 | S.Gestão Pessoal-A |
| 449020 | 440209 | S.Gestão Pessoal-M |
| 441030 | 440301 | Area Recursos Humanos-L |
| 443030 | 440303 | Área Recursos Humanos-P |
| 444030 | 440304 | Area Recursos Humanos-C |
| 446030 | 440306 | Area Recursos Humanos-E |
| 447030 | 440307 | Area Recursos Humanos-F |
| 448030 | 440308 | Area Recursos Humanos-A |
| 449030 | 440309 | Area Recursos Humanos-M |
| 471000 | 470001 | OAG/RH-Gestão Recursos Humanos-L |
| 473000 | 470003 | DAG/RH-Gestão Recursos Humanos-P |
| 474000 | 470004 | DAG/RH-Gestão Recursos Humanos-C |
| 476000 | 470006 | DAG/RH-Gestão Recursos Humanos-E |
| 477000 | 470007 | DAG/RH-Gestão Recursos Humanos-F |
| 478000 | 470008 | DAG/RH-Gestão Recursos Humanos-A |
| 479000 | 470009 | DAG/RH-Gestão Recursos Humanos-M |
| 480000 | 480000 | Gestão Infraestruturas Tecnológicas-L |
| 483000 | 480003 | Gestão Infraestruturas Tecnológicas-P |
| 484000 | 480004 | Gestão Infraestruturas Tecnológicas-C |

| | | |
|--------|--------|--|
| 486000 | 480006 | Gestão Infraestruturas Tecnológicas-E |
| 487000 | 480007 | Gestão Infraestruturas Tecnológicas-F |
| 488000 | 480008 | Gestão Infraestruturas Tecnológicas-A |
| 489C0C | 480009 | Gestão Infraestruturas Tecnológicas-M |
| 490000 | 490000 | Gestão Edifícios e Equipamentos |
| 493000 | 490003 | Gestão Edifícios e Equipamentos-P |
| 494000 | 490004 | Gestão Edifícios e Equipamentos-C |
| 496000 | 490006 | Gestão Edifícios e Equipamentos-E |
| 497000 | 490007 | Gestão Edifícios e Equipamentos-F |
| 498000 | 490008 | Gestão Edifícios e Equipamentos-A |
| 499000 | 490009 | Gestão Edifícios e Equipamentos-M |
| 521000 | 520001 | D.Metodologias e Sistemas Informação-L |
| 523000 | 520003 | D.Metodologias e Sistemas Informação-P |
| 524000 | 520004 | D.Metodologias e Sistemas Informação-C |
| 525000 | 520006 | D.Metodologias e Sistemas Informação-E |
| 527000 | 520007 | D.Metodologias e Sistemas Informação-F |
| 528000 | 520008 | D.Metodologias e Sistemas Informação-A |
| 529000 | 520009 | D.Metodologias e Sistemas Informação-M |
| 521020 | 520201 | S.Geo-Referenciação -L |
| 523020 | 520203 | S.Geo-Referenciação -P |
| 524020 | 520204 | S.Geo-Referenciação -C |
| 526020 | 520206 | S.Geo-Referenciação -E |
| 527020 | 520207 | S.Geo-Referenciação -F |
| 528020 | 520208 | S.Geo-Referenciação -A |
| 529020 | 520209 | S.Geo-Referenciação -M |
| 521030 | 520301 | S.Métodos Estatísticos -L |
| 523030 | 520303 | S.Métodos Estatísticos -P |
| 524030 | 520304 | S.Métodos Estatísticos -C |
| 526030 | 520306 | S.Métodos Estatísticos -E |
| 527030 | 520307 | S.Métodos Estatísticos -F |
| 52S030 | 520308 | S.Métodos Estatísticos -A |
| 523030 | 520309 | S.Métodos Estatísticos -M |
| 521040 | 520401 | S.Sistemas e Meta-informação-L |
| 523040 | 520403 | S.Sistemas e Meta-Informação-P |

| | | |
|--------|--------|----------------------------------|
| 524040 | 520404 | S.Sistemas e Meta-íinformação-C |
| 526040 | 520406 | S.Sistemas e Meta-Informação-E |
| 527040 | 520407 | S.Sistemas e Meta-Informação-F |
| 528040 | 520408 | S.Sistemas e Meta-informação-A |
| 529040 | 520409 | S.Sistemas e Meta-informação-M |
| 521050 | 520501 | S.Desenvolvimento Aplicacional-L |
| 523050 | 520S03 | S.Desenvolvimento Aplicacional-P |
| 524050 | 520504 | S.Desenvolvimento Aplicacional-C |
| 526050 | 520506 | S.Desenvolvimento Aplicacional-E |
| 527050 | 520507 | S.Desenvolvimento Aplicacional-F |
| 528050 | 520508 | S.Desenvolvimento Aplícacional-A |
| 529050 | 520509 | S.Desenvolvimento Aplicacional-M |
| 521060 | 520601 | S.Infraestrutura Informacional-L |
| 523060 | 520603 | S.Infraestrutura Informacional-P |
| 524060 | 520604 | S.Infraestrutura Informacional-C |
| 526060 | 520606 | S.Infraestrutura Informacional-E |
| 527060 | 520607 | S.Infraestrutura Informacionaf-F |
| 528060 | 520608 | S.Infraestrutura Informacional-A |
| 52S060 | 520609 | S.Infraestrutura Informacional-M |
| 521070 | 520701 | S.Infraestrutura Tecnológica-L |
| 523070 | 520703 | S.Infraestrutura Tecnológica-P |
| 524070 | 520704 | S.Infraestrutura Tecnológica-C |
| 526070 | 520706 | S.Infraestrutura Tecnológica-E |
| 527070 | 520707 | S.Infraestrutura Tecnológica-F |
| 528070 | 520708 | S.Infraestrutura Tecnológica-A |
| 529070 | 520709 | S.Infraestrutura Tecnológica-M |
| 811000 | 810001 | D.Recolha Informação-L |
| 813000 | 810003 | D.Recolha Informação-P |
| 814000 | 810004 | D.Recolha Informação-C |
| 816000 | 810006 | D.Recolha Informação-E |
| 817000 | 810007 | D.Recolha Informação-F |
| 818000 | 810003 | D.Recolha informação-A |
| 819000 | 810009 | D.Recolha Informação-M |
| 811010 | 810101 | S.Inquéritos por Entrevista -L |

| | | |
|--------|--------|---|
| 813010 | 810103 | S.Inquéritos por Entrevista -P |
| 814010 | 810104 | S.Inquéritos por Entrevista -C |
| 816010 | 810106 | S.Inquéritos por Entrevista -E |
| 817010 | 810107 | S.Inquéritos por Entrevista -F |
| 818010 | 810103 | S.Inquéritos por Entrevista -A |
| 819010 | 810109 | S.Inquéritos por Entrevista -M |
| 811011 | 810111 | S.Inquéritos por Entrevista-NR-L1 |
| 813010 | 810123 | S.Inquéritos por Entrevista-NR-P1 |
| 814010 | 810134 | S.Inquéritos per Entrevista-NR-C |
| 816010 | 810146 | S.Inquéritos por Entrevista-NR-E |
| 817010 | 810157 | S.Inquéritos par Entrevista-NR-F |
| 811020 | 810201 | S.Processos Recolha-L |
| 813020 | 810203 | S.Processos Recolha-P |
| 814020 | 810204 | S.Processos Recolha-C |
| 816020 | 810206 | S.Processos Recolha-E |
| 817020 | 810207 | S.Processos Recolha-F |
| 818020 | 810208 | S.Processos Recolha-A |
| 819020 | 810209 | S.Processos Recolha-M |
| 811021 | 810211 | S.Processos Recolha-N. Recolha Lisboa 3 |
| 811030 | 810301 | S.Inquéritos por Auto-Preenchimento-L |
| 813030 | 810303 | S.Inquéritos por Auto-Preenchimento-P |
| 814030 | 810304 | S.Inquéritos por Auto-Preenchimento-C |
| 816030 | 810306 | S.inquéritos por Auto-Preenchimento-E |
| 817030 | 810307 | S.Inquéritos por Auto-Preenchimento-F |
| 818030 | 810308 | S.inquéritos por Auto-Preenchimento-A |
| 819030 | 810309 | S.Inquéritos por Auto-Preenchimento-M |
| 813032 | 810323 | S.Inq. por Auto-Preenchimento-NR-P2 |
| 813033 | 810333 | S.Inq. por Auto-Preenchimento-NR-P3 |
| 811034 | 810341 | S.Inq. por Auto-Preenchimento-NR-L4 |
| 811035 | 810351 | S.Inq. por Auto-Preenchimento-NR-LS |
| 811036 | 810361 | S.Inq. por Auto-Preenchimento-NR-L6 |
| 811037 | 810371 | S.Inq. por Auto-Preenchimento-NR-L7 |
| 911000 | 910001 | Secret. Conselho Superior Estatística-L |
| 913000 | 910003 | Secret. Conselho Superior Estatística-P |

| | | |
|--------|--------|---|
| 914000 | 910004 | Secret. Conselho Superior Estatística-C |
| 916000 | 910006 | Secret. Conselho Superior Estatística-E |
| 917000 | 910007 | Secret. Conselho Superior Estatística-F |
| 918000 | 910008 | Secret. Conselho Superior Estatística-A |
| 919000 | 910009 | Secret. Conselho Superior Estatística-M |
| 921000 | 920001 | Grupo Desportivo do INE-L |
| 923000 | 920003 | Grupo Desportivo do INE-P |
| 924000 | 920004 | Grupo Desportivo do INE-C |
| 926000 | 920006 | Grupo Desportivo do INE-E |
| 927000 | 920007 | Grupo Desportivo do INE-F |
| 928000 | 920008 | Grupo Desportivo do INE-A |
| 929000 | 920009 | Grupo Desportivo do INE-M |
| 933000 | 930003 | Delegação Porto |
| 944000 | 940004 | Delegação Coimbra |
| 966000 | 960006 | Delegação Évora |
| 977000 | 970007 | Delegação Faro |

(a) O Centro de custos passará a ter a seguinte estrutura (a partir de 1/1/2012):

1º e 2º dígitos: Código da Unidade Orgânica

3º e 4º dígitos: Código do Serviço

5º dígito: Código do Núcleo

6º dígito: Código Local/Delegação